



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Unidad de Posgrado e Investigación**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE  
PROCESOS PRODUCTIVOS EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA  
DE MÉRIDA, YUCATÁN**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAESTRA EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

**KARLA GABRIELA CANUL ORTIZ**

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2020

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iv
 <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento .....	2
1.2. Aprendizaje organizacional .....	4
1.3. Definición de gestión del conocimiento .....	5
1.4. Modelos de gestión del conocimiento .....	9
1.5. Gestión del conocimiento operativo y su implicación en los procesos productivos .....	15
1.6. Implementación de la gestión del conocimiento .....	18
1.7. Conclusiones .....	20
 <b>CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO</b>	
2.1. Ambiente externo de la empresa .....	22
2.2. Antecedentes de la empresa .....	29
2.3. Ambiente interno de la empresa .....	30
2.4. Conclusiones .....	38
 <b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO</b>	
3.1. Análisis de los factores externos e internos de la empresa .....	40
3.2. Diagnóstico de los componentes de la gestión del conocimiento .....	44
3.3. Facilitadores y barreras de la gestión del conocimiento .....	56
3.4. Conclusiones .....	58

**CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1. Conclusiones..... 61

4.2. Recomendaciones..... 64

REFERENCIAS..... 72

**ANEXOS**

Anexo 1 – Guía de entrevista para el diagnóstico preliminar

Anexo 2 – Cuestionarios por área

Anexo 3 – Guía de entrevista para el diagnóstico de la gestión del conocimiento

Anexo 4 – Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento

Anexo 5 – Lista de verificación de recetario

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

Tabla 1.1. Definición de gestión del conocimiento .....	7
Figura 1.1 Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas.....	11
Figura 1.2. Espiral del conocimiento .....	12
Figura 1.3. Los ocho pilares de la gestión del conocimiento .....	13
Figura 2.1. Organigrama de la empresa.....	34
Tabla 3.1. Matriz FODA de la empresa .....	41
Tabla 3.2. Matriz de priorización .....	43
Gráfica 3.1. Antigüedad en la empresa de los participantes del diagnóstico ...	46
Gráfica 3.2. Antigüedad por puesto de los participantes del diagnóstico .....	46
Tabla 3.3. Valoración global de los componentes de la gestión del conocimiento .....	47
Tabla 3.4. Comparativa de la valoración de los componentes de la gestión del conocimiento en las sucursales .....	48
Gráfica 3.3. Identificación del conocimiento .....	49
Gráfica 3.4. Adquisición del conocimiento.....	50
Gráfica 3.5. Creación del conocimiento.....	51
Gráfica 3.6. Almacenamiento del conocimiento .....	52
Gráfica 3.7. Distribución/Diseminación del conocimiento .....	53
Gráfica 3.8. Aplicación del conocimiento.....	55
Gráfica 3.9. Medición del conocimiento.....	56
Gráfica 3.10. Valoración global de los facilitadores y barreras de la Gestión del conocimiento .....	57
Tabla 4.1. Propuesta de sistema de recompensas .....	66

## INTRODUCCIÓN

El panorama actual representa un reto para la gestión de las organizaciones. Esto se debe a que el nivel de competencia existente, ha aumentado significativamente y muestra una tendencia a seguir creciendo (Palomo, 2017). Dentro de las causas, se podría listar una gran variedad de factores, no obstante, destaca la globalización dentro de este listado, ya que es debido a este fenómeno que el intercambio de información ahora es más constante y acelerado, facilitando en gran medida los recursos para poder operar las empresas pero también, poniéndolas a prueba ya que dicha información es vasta y el proceso de selección e interpretación complejo. A partir de tal situación, el cómo procesar información se ha impulsado mucho a través de las tecnologías de la información y la comunicación y a su vez, se han revalorado los activos intangibles, incrementando la centralización en el conocimiento.

Las empresas hoy en día se encuentran inmersas en una gran problemática: hacer frente a las crecientes exigencias de los clientes a través de la búsqueda constante de elementos que las apoyen en la creación de un valor agregado para diferenciarse. A partir de los años 90, la gestión del conocimiento cobra cada día más fuerza, ya que ha surgido como una herramienta que permite la creación de dicho valor agregado, brindando a las empresas la capacidad de colocarse en una situación de ventaja en el mercado que compiten. Se puede llegar a esto gracias a que el proceso de implementación de la gestión del conocimiento, no solo permite administrar saberes privilegiados, sino lograr una mejor comprensión de cada actividad involucrada en las operaciones diarias de las empresas.

El presente trabajo expone, a través de un caso de estudio, la problemática de Grupo Gio Alimentos y Servicios, S.A. de C.V. una empresa restaurantera mexicana en la ciudad de Mérida, Yucatán, conocida comercialmente como la Gio, misma que hace referencia a su dificultad para emplear el conocimiento operativo en sus procesos productivos (preparación de alimentos y bebidas). Aunque dicho conocimiento se encuentra planteado de manera formal, no se ha tenido éxito en la práctica ya que el personal no respeta ni utiliza, sin modificar el conocimiento existente, las instrucciones contenidas en los recetarios. Los resultados obtenidos como consecuencia son que

los productos no se encuentran estandarizados, existen confusión y descontento entre sus clientes, se ha obstaculizado el posicionamiento favorable de dicha empresa y los costos y mermas son más elevados de lo que se desea.

El acercamiento a la empresa previamente mencionada para poder identificar sus antecedentes, la forma en la que se encuentra compuesto su ambiente interno y las principales problemáticas, se realizó a través de entrevistas a directivos (anexo 1), cuestionarios por área (anexo 2), revisión documental y observación. El diseño de dichas herramientas se realizó utilizando los lineamientos propuestos por Fleitman (1994), es decir, con base en el objetivo de estudio y naturaleza del problema, identificando la información que era necesaria recopilar, cuándo y de dónde se obtendría, así como la finalidad de la misma.

A través de la información recopilada en el diagnóstico preliminar de La Gio y su solicitud de trabajar en el área de procesos productivos, se identificó la gestión del conocimiento como un área de oportunidad, ya que se espera que a través de este proceso se logre la inclusión de la estandarización, apoyando a la empresa en cuestión en la creación de una ventaja competitiva. La búsqueda de una ventaja competitiva para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, el crecimiento de La Gio como empresa y la retención de sus clientes, lleva consigo que la mejora de la gestión del conocimiento es relevante para ellos, ya que es una excelente estrategia al hacer hincapié en la necesidad de preocuparse por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que poseen, con el propósito de que tengan la capacidad de cumplir con su misión estratégica (Davenport y Prusak, 2001).

Con la problemática definida se decidió llevar a cabo un caso de estudio cualitativo, no experimental y transversal, el cual tuvo como objetivo, analizar la situación actual de los componentes que forman parte de los procesos de gestión del conocimiento en el área de procesos productivos en la empresa para presentar propuestas de mejoras a la misma. Así mismo, se definieron como objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de cada uno de los componentes de la gestión del conocimiento en el área de procesos productivos de la empresa.

- Identificar las principales barreras y facilitadores que posee la empresa para la implementación de la gestión del conocimiento.

El análisis realizado en el presente trabajo se dividió en dos fases, la primera incluyó el estudio de la pertinencia de trabajar alrededor de la problemática propuesta, mientras que la segunda, se centró en el diagnóstico de la situación actual de los componentes que conforman el proceso de la gestión del conocimiento. Las herramientas utilizadas para la primera fase fueron una matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y una matriz de priorización. Para la segunda fase, se realizó una entrevista semiestructurada, un cuestionario y una lista de verificación.

La matriz DAFO es una herramienta que a través del análisis de las variables debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permite conocer las condiciones reales en las que una empresa se encuentra funcionando (Ramírez, 2009). Las debilidades y fortalezas fueron descritas gracias a la revisión documental, observación y demás información proporcionada por los directivos de La Gio. Los puntos débiles y fuertes de origen externo fueron determinados a través de la técnica PESTEL, la cual permite analizar las tendencias y la situación real del entorno a través de las variables que se revisaron en el segundo capítulo de este trabajo, es decir, los factores políticos, económicos, socioculturales, ecológicos y legales que inciden en la empresa caso de estudio, lo cual apoyó a determinar amenazas y oportunidades (Martín, 2017).

La matriz de priorización por su parte, “pretende contribuir a establecer prioridades en la toma de decisiones...la necesidad de jerarquizar asuntos estratégicos es uno de los temas fundamentales para el desarrollo de capacidades institucionales de pensamiento estratégico, junto a la construcción de visiones de futuro integrales e innovadoras, la gestión de redes y el desarrollo de proyectos complejos, entre otros” (Medina, Ortiz, Franco y Aranzazú, 2010, p. 3). Para el llenado de dicha matriz en este proyecto, se utilizaron las debilidades identificadas en la matriz DAFO.

La entrevista semiestructurada (anexo 3) tuvo como objetivo obtener un primer acercamiento a la gestión del conocimiento desde el punto de vista de la dirección de la empresa, motivo por el cual fue aplicada a la subdirectora. Las respuestas de la

entrevista se describen asociando las preguntas a los componentes de la gestión del conocimiento posteriormente.

Los cuestionarios de diagnóstico de gestión del conocimiento (anexo 4), son una herramienta desarrollada por Pérez-Soltero, Leal, Barceló y León (2013) de la Universidad de Sonora, quienes a partir del modelo de Probst, Raub y Romhardt (2001) crearon un cuestionario de diagnóstico que identifica no solo la percepción por parte de los participantes de los componentes, sino de barreras y facilitadores, los cuales se mencionan en el capítulo 1 de este documento pero que Pérez-Soltero et al. (2013) agrupan en tres categorías: estrategia, cultura organizacional y tecnología. Cabe destacar que el cuestionario utilizado en el presente caso de estudio es una adaptación, ya que al no haber una gestión del conocimiento formalizada en la empresa analizada se tomó únicamente la perspectiva individual de los participantes y no de la organización, del mismo modo las preguntas abiertas fueron adaptadas al contexto específico de la misma.

Como última herramienta de diagnóstico, se utilizó una lista de verificación (anexo 3) que se encontraba más centrada en los componentes de almacenamiento, distribución/diseminación y aplicación. Esto a través de la revisión de los formatos de los recetarios, su presencia en los espacios de trabajo y su uso en la operación diaria, ya que no solo son el centro de la problemática a solucionar sino que a partir de los cuestionarios se identificó que los recetarios poseen un rol primordial en la creación de productos.

En el primer capítulo de este proyecto, se realiza una exploración de la literatura sobre gestión del conocimiento con la finalidad de comprender su naturaleza y posibles aplicaciones; en el capítulo dos, se presenta un acercamiento a la empresa caso de estudio, buscando conocer el panorama actual de la misma y comprender la problemática que expone; en el capítulo tres se explican a detalle las herramientas utilizadas para su análisis y los datos obtenidos; finalmente, en el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones del trabajo y se cierra con las recomendaciones hechas, en una primera instancia enfocadas en la gestión del conocimiento y posteriormente, de manera generalizada.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contiene aproximaciones teóricas y conceptuales acerca de la gestión del conocimiento, así como la revisión de modelos del mismo y elementos ligados a su implementación. Adicionalmente se hace mención de otros temas como el conocimiento operativo y los procesos productivos para una mejor comprensión del trabajo realizado.

### **1.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento**

Pérez-Montoro (2008), como primer acercamiento a la comprensión de la relevancia de la gestión del conocimiento, hace hincapié en tres períodos importantes de la evolución de la humanidad desde un carácter económico: la era agrícola, la industrial y la del conocimiento. Cada uno de éstos, tiene una caracterización individual con base en la importancia que tienen en ese momento específico los cuatro activos económicos: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento. En la era agrícola, la tierra y el trabajo son los principales activos económicos; mientras que en la era industrial la importancia migró al capital y el trabajo, a la par que también se apreció un aumento en la relevancia del conocimiento y una disminución en la tierra; finalmente, en la era del conocimiento, es el conocimiento como tal el que se presenta como principal activo económico. Sin embargo, acorde a la revisión bibliográfica de Pérez-Montoro (2008), los especialistas defienden que aún la sociedad se encuentra en un proceso de transición entre la era industrial y la del conocimiento.

Durante la transición entre la era industrial y la era del conocimiento, la economía global obliga a la redefinición de su misión, objetivos organizacionales y procedimientos, trayendo consigo la necesidad de ciclos de creación del conocimiento más rápidos. Lo descrito anteriormente, tipifica a la realidad social como una sociedad de la información.

La sociedad de la información, utiliza las tecnologías de la información y comunicación para transformar su economía, ya que trae consigo beneficios como reducción de costos, dinamización y ampliación del mercado. Por otro lado, la sociedad del conocimiento a la que se aspira llegar “se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales. En ella,

adquieren primacía los conocimientos teóricos y prácticos. Éstos requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción, en la innovación, se basan en la experiencia, así pues son de difícil transmisión y comunicación y por tanto de un elevado valor estratégico” (Benavides y Quintana, 2003, p.5).

La gestión del conocimiento posee una historia muy corta debido a que es una disciplina que se ha desarrollado de manera muy reciente, por lo cual podría considerarse como emergente. Los orígenes se remontan a la Segunda Guerra Mundial con la búsqueda constante de la mejora en la producción, Kenneth Arrow, mencionado en el trabajo de Pérez-Montoro (2016), expresa varias estrategias basadas en el aprendizaje empírico en su obra.

La popularidad de la gestión del conocimiento se disparó durante la década de los 90 y se podría decir, que este cambio en la mirada hacia las organizaciones se dio como consecuencia de las publicaciones realizadas por los coautores Nonaka y Takeuchi en 1995 y Davenport y Prusak en 1998, quienes ampliaron su conceptualización y desarrollo en los años venideros. La expansión y consolidación de la gestión del conocimiento en la segunda mitad de la década mencionada fueron impulsadas por la aparición de las TIC y la globalización (Pérez-Montoro, 2016).

Prusak, mencionado por Canals (2003), coincide con la información anterior identificando por su parte tres catalizadores para la aparición de la gestión del conocimiento:

- La globalización: Crea la necesidad de competir en un mercado mucho más grande, demandando velocidad y creatividad. Por ello, el conocer lo que se sabe y lo que no, resulta de gran importancia.
- La generalización de las TIC: Identificada como una herramienta que ayuda a una mejor toma de decisiones.
- La visión de la organización centrada en el conocimiento: Principalmente impulsada por la administración estratégica como tendencia, ya que este elemento proporciona seguridad en el cómo llevar a cabo los procesos.

## 1.2. Aprendizaje organizacional

Antes de llegar a una definición de la gestión del conocimiento, es conveniente ver a la empresa como un sistema capaz de generar aprendizaje. Este aprendizaje proviene de diversas fuentes, y su importancia, radica en su gran apoyo en la creación de soluciones, prevención de problemas y en general, en la mejora continua que resultará en una ventaja competitiva.

Según Canals (2003), “la cantidad de información (aunque quizá deberíamos hablar de datos) a la que tenemos acceso ha aumentado de manera espectacular. Sin embargo, nuestra productividad no ha aumentado de la misma manera. Esto ha hecho que nos veamos obligados a resaltar el valor de las capacidades cognitivas, aún no replicables por los ordenadores, que nos permiten utilizar esa información de manera adecuada” (p.40).

La cita anterior hace referencia a que la recolección de información o datos no es suficiente, estos deben ser interpretados y aplicados de manera estratégica para que sean de utilidad en la empresa, es decir, es necesario un proceso de aprendizaje.

Soto y Sauquet (2006), denominan el aprendizaje como la “adquisición de nuevas formas de comportamiento que se entrelazan y combinan con comportamientos innatos que aparecen a medida que madura el organismo...es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que se produce como consecuencia de una experiencia” (p.103).

A su vez, el aprendizaje organizacional es un proceso de adaptación realizado con eficiencia a los objetivos y metas propuestos por la misma empresa. El aprendizaje organizacional es un proceso que puede darse en niveles de complejidad diferentes, mencionando que existe un aprendizaje de un solo ciclo o por adaptación y un aprendizaje de doble ciclo o por reconstrucción. La diferencia entre uno y otro radica en que el primero es una forma de aprendizaje esencial en el que se replica un conocimiento haciendo una adaptación al contexto de la empresa para la consecución de un objetivo, mientras que en el segundo, el conocimiento permea en los

fundamentos de la empresa ya que se realizan cuestionamientos profundos que conllevan a cambios organizacionales de fondo, es por ello, que también se conoce como aprendizaje de nivel superior o estratégico. Estos distintos niveles de aprendizaje no son excluyentes, sino que eventualmente, la empresa que ha decidido orientarse hacia el aprendizaje como recurso estratégico alcanzará ambos (Real, 2003).

En aquellas empresas donde el conocimiento tiene relevancia existe una mayor sensibilidad al entorno, adaptabilidad, distribución y rendimiento del personal, así como mayor competitividad. Todo esto se logra a través del modelo de organización en procesos de aprendizaje, el cual comprende 11 factores: la estrategia, una política participativa, las TIC, contabilidad y control, el intercambio interno, la flexibilidad en las gratificaciones, estructuras que facilitan el desarrollo de las personas y los negocios, trabajadores externos como detectores de la realidad externa, aprendizaje entre empresas, clima de aprendizaje y desarrollo personal para todos (Soto y Sauquet, 2006).

### **1.3. Definición de gestión del conocimiento**

En el presente apartado se revisa la terminología relacionada con la gestión del conocimiento para apoyar a la exposición y comprensión de sus diferentes definiciones.

#### 1.3.1. Datos, información y conocimiento.

La gestión del conocimiento conlleva comprender en primer lugar, qué es el conocimiento, el cual es comúnmente confundido con datos e información. Revisando la obra de Gómez, Pérez y Curbelo (2005) y Pérez-Montoro (2008), existe una clara distinción entre estos tres elementos:

- **Dato:** Este concepto da un soporte físico a la información ya que es objetivo. Los datos son hechos, que de manera aislada aportan poco, sin embargo debido a su naturaleza su manipulación es sencilla.
- **Información:** Se refiere a una agrupación de datos que se puede interpretar a través de la codificación de los mismos.

- Conocimiento: Es la combinación de saberes obtenidos a través de la asimilación de información.

### 1.3.2. Tipologías del conocimiento.

Una forma de dividir el conocimiento es en las siguientes cuatro categorías: el “saber qué”, referido al conocimiento sobre hechos; el “saber por qué”, que hace alusión a entender los principios y leyes; el “saber cómo (*know-how*)” que tiene que ver con las habilidades para realizar alguna actividad; y finalmente el “saber quién”, relacionado con el sujeto encargado de ejecutar (Caviedes, 2006).

En la actualidad se puede observar de manera generalizada, que las empresas dan un gran peso al *know-how*. Este conocimiento se ha convertido en una herramienta diferenciadora entre una empresa y otra que puede otorgar ventaja competitiva, es por ello que de manera común se puede encontrar este tipo de conocimiento dentro de un círculo muy cerrado o selecto e incluso, en una cantidad limitada de individuos.

De igual modo, estas cuatro categorías se encuentran insertas dentro del conocimiento organizacional u organizativo, el cual contempla todo aquello relacionado con los productos, servicios, procesos, mercados y clientes. Este tipo de conocimiento es colectivo, ya que si el conocimiento no se difunde ni se reutiliza, se está haciendo referencia a un conocimiento de tipo individual. Para crear dicho conocimiento organizacional, debe existir información de calidad, experiencia y los conocimientos tácitos necesitan ser compartidos al igual que las categorías del saber (Huang, Lee y Wang, 2000).

Polanyi (1966) hace distinción de una clasificación dicotómica del conocimiento: uno tácito contra uno explícito. El tácito presenta una dificultad elevada para ser transferido, ya que es un conocimiento a nivel individual con una alta especificidad; por otro lado, el conocimiento explícito ya se encuentra codificado por lo que es de fácil transmisión y entendimiento. Nonaka y Takeuchi (1999) destacan que la importancia del conocimiento tácito descrito por Polanyi radica en el *know-how* que se encuentra dentro de él.

Finalmente, también existe una distinción entre el conocimiento interno y externo. La primera clasificación se encuentra estrechamente relacionada con el funcionamiento básico de las organizaciones, ya que contiene conocimientos esenciales sin los cuales no se podría hacer logro de los objetivos, tales como la producción, mientras que el externo, es conocimiento útil para interrelacionarse con otras organizaciones y contiene información pública que puede ser consultada por terceros (Pérez- Montoro, 2008).

### 1.3.3. Conceptualización.

Probst et al. (2001), mencionan que la gestión del conocimiento “consta de una serie integrada de intervenciones que aprovecha las oportunidades para conformar la base del conocimiento” (p.25). Sin embargo, esta no es la única perspectiva que se tiene de la gestión del conocimiento, en la tabla 1.1, se puede apreciar una compilación de definiciones populares:

Tabla 1.1. Definición de gestión del conocimiento.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>
Wiig (1997)	Práctica para entender, enfocar y gestionar la creación, renovación y aplicación del conocimiento sistemático, explícito e intencionado, es decir, para gestionar los “procesos eficaces del conocimiento”.
Quintas, et al. (1997)	El proceso de dirigir conocimiento continuamente de todas las clases para satisfacer las existentes y emergentes necesidades, para identificar y explotar los activos de conocimiento existentes y adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades.
Andreu y Sieber (1999)	El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución

	de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.
Beckman (1999)	La formalización y acceso a la experiencia, conocimiento y expertos para crear nuevas capacidades, impulsar un rendimiento superior, lograr innovación y mejorar el valor para el cliente.
Bueno (1999)	Acción de administrar o aquella que se realiza para la consecución de algo. Un enfoque multidisciplinar, globalizador y de diferentes enfoques económicos y de gestión empresarial, todos ellos preocupados por la creación y manejo eficiente de competencias esenciales o competencias básicas distintivas.
Bueno (2000)	Refleja la dimensión operativa de la forma de crear y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes sociales relacionados.
Yahya y Goh (2002)	El proceso de nivelar el conocimiento con la intención de mejorar la innovación en los procesos y en los productos y servicios.
Carrillo, et al. (2004)	Proceso continuo de gestión de todo el conocimiento para anticipar necesidades actuales y futuras, identificar y aprovechar los conocimientos adquiridos y desarrollar nuevas oportunidades.
Palacios, et al. (2004)	Es una herramienta de gestión que se caracteriza por un conjunto de principios junto con una serie de prácticas y técnicas a través de las que se introducen los principios, cuyo objeto es el de crear, convertir, difundir y aprovechar el conocimiento.
Rodríguez (2006)	Consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y,

	consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.
Afiouni (2008)	Combinación holista de medidas para gestionar personas, procesos y tecnologías.
Davenport, et al. (2008)	Esfuerzo conjunto para mejorar como el conocimiento es creado, entregado y utilizado.
Ngah, et al. (2009)	Capacidad fundamental para mejorar la ventaja competitiva.

Fuente: Barbosa, Mihi y Noguera (2013).

Las definiciones presentadas en la tabla se encuentran expresadas de manera diferente, pero en ellas, se pueden observar elementos en común, tales como ver a la definición del conocimiento como un proceso, algo que permite la visualización de nuevas oportunidades, un camino hacia la mejora continua y la creación o mejora de la ventaja competitiva, así como el papel esencial que tienen las personas dentro del mismo.

#### **1.4. Modelos de gestión del conocimiento**

La gestión de conocimiento involucra varios elementos, mismos que varían en la literatura. Dos modelos teóricos destacados, son el proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999) y los ocho pilares de la gestión del conocimiento propuestos por Probst et al. (2001).

##### 1.4.1. Proceso de creación del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1999) establecen los conocimientos tácito y explícito como las dos dimensiones de su modelo dinámico, las cuales son entidades complementarias que interactúan para dar paso a la creación del conocimiento organizacional. Esta interacción se da a través de la socialización entre los individuos que conforman a la empresa y es llamada por los autores en cuestión “conversión del conocimiento”, la cual toma cuatro formas:

- Socialización (de tácito a tácito): En este proceso el conocimiento se transforma debido a las experiencias compartidas. El lenguaje puede estar ausente ya que cobran protagonismo la observación, la imitación y la práctica.
- Exteriorización (de tácito a explícito): Se intenta codificar el conocimiento tácito, sin embargo la complejidad elevada de este proceso conlleva que se realice a través de figuras como las metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos para su mejor comprensión, por este motivo los métodos de razonamiento como la deducción e inducción juegan un papel importante.
- Combinación (de explícito a explícito): El objetivo de la combinación como proceso es generar un sistema de conocimiento a través de la combinación de distintos medios. De esta manera el conocimiento que ya existe dentro de la empresa se reconfigura anexando conocimientos diferentes y clasificándolo.
- Interiorización (de explícito a tácito): Por último, la interiorización tiene una naturaleza empírica. A través de la experiencia los individuos internalizan el conocimiento altamente codificado, lo cual da lugar al *know-how*.

Cabe destacar que el contenido que es creado a través de los cuatro procesos de conversión anteriormente descritos, es diferente. El resultado de la socialización, es un conocimiento armonizado, lo cual involucra modelos mentales y habilidades. La exteriorización genera un conocimiento conceptual, a través del cual se pueden realizar asociaciones con mayor facilidad. La combinación arroja un conocimiento sistémico, apoyando a ver los componentes organizacionales como un todo con sus respectivas relaciones y, la interiorización por su parte, crea un conocimiento operacional, derivado de los procesos que involucran la operación diaria de una empresa.

En resumen, el conocimiento tácito proviene del conocimiento explícito y al mismo tiempo, este puede convertirse en conocimiento explícito. Dicha conversión como se ha venido mencionado, puede ser observada gracias a los mecanismos de conversión del conocimiento que identificaron los autores Nonaka y Takeuchi (1999). La figura 1.1 permite visualizar un resumen de lo previamente mencionado.

Figura 1.1. Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

El conocimiento tácito interiorizado se transfiere en esta misma forma en la socialización gracias a un campo que permite la interacción entre individuos: el conocimiento adquirido en la socialización se convierte en explícito gracias a formas de codificación y su transferencia a través del diálogo en la exteriorización y se armoniza, es decir, se perfecciona su forma de codificación a través del mecanismo de la combinación para que nuevamente sea interiorizado a través de la experiencia, es decir, se aprende haciendo.

Estas cuatro formas de conversión del conocimiento forman parte de un ciclo que conforma una espiral, en la que constantemente se van repitiendo con la finalidad de estar un estado permanente de creación del conocimiento, tal como se aprecia en la figura 1.2. Los autores reiteran que los contenidos generados por la espiral del conocimiento no son excluyentes sino que interactúan entre sí y hacen hincapié en que “una organización no puede crear conocimiento por sí misma. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica organizacionalmente a través

de las cuatro formas de conversión de conocimiento y cristalizado en niveles ontológicos más altos” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 82).

Figura 1.2. Espiral del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999).

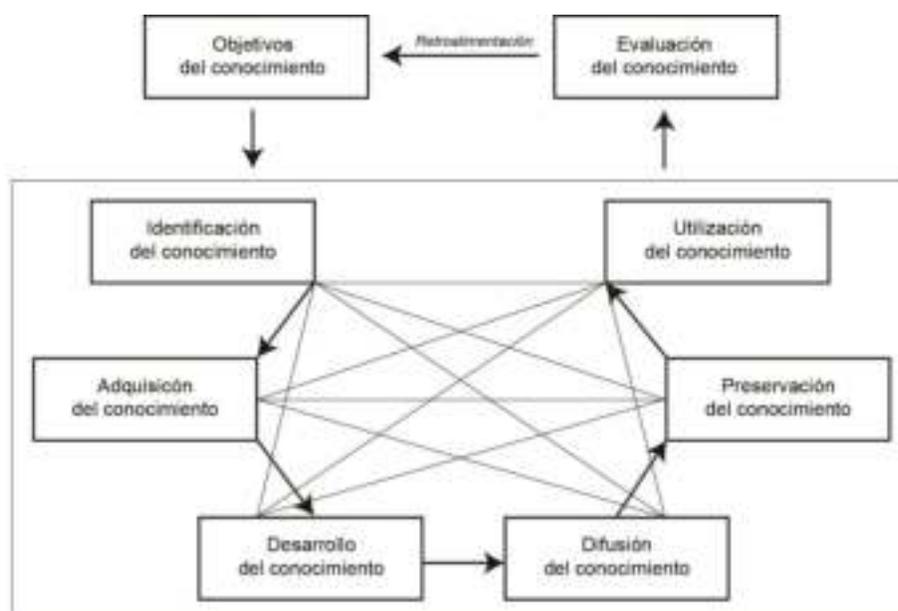
#### 1.4.2. Los ocho pilares de la gestión del conocimiento.

Probst et al. (2001) por su parte aportan a la gestión del conocimiento la identificación de ocho pilares o componentes que conforman el proceso de la gestión del conocimiento y que apoyan a su vez el lograr una evaluación adecuada del conocimiento existente dentro de una empresa y la manera en que éste es gestionado al interior de dicha entidad.

Ditzel (2005), apoya a la comprensión del presente modelo esclareciendo que el mismo ve a la gestión del conocimiento como un proceso de doble ciclo y que ambos ciclos reciben la influencia de diversos factores cuyo control no es asegurable en todos los casos. En la figura 1.3 se pueden observar los seis procesos medulares de la gestión del conocimiento como parte de un ciclo interior, mientras que en el ciclo exterior, se vislumbran otros tres procesos: definición de objetivos, ejecución del ciclo

(los procesos del ciclo interior) y evaluación del conocimiento. Todo esto puede apreciarse en la figura 1.3 de una manera más simplificada.

Figura 1. 3. Los ocho pilares de la gestión del conocimiento.



Fuente: Probst et al. (2001).

A continuación se describen cada uno de los ocho pilares de la gestión del conocimiento según Probst et al. (2001).

*Objetivos del conocimiento:* El proceso de la gestión del conocimiento comienza aquí. El establecimiento de objetivos es relevante porque dicta en qué dirección encaminará sus acciones la empresa. Únicamente a través de la especificación de objetivos se logrará crear una gestión del conocimiento que sea eficaz. Se hace una distinción de tres niveles de objetivos. Los normativos hacen referencias a cuestiones legales, de políticas y cultura organizacional. Los estratégicos se enfocan en la estructura, programas y problemas de la empresa. Los operativos por su parte, inciden en los procesos, tareas y desempeño.

*Identificación del conocimiento:* Se refiere a encontrar cuáles son los activos del conocimiento en las áreas de la empresa y sus competencias. No todo el conocimiento

organizacional es fácilmente accesible, por lo que se requiere de tareas como mapeos y matrices que permitan además, definir cuáles son los conocimientos valiosos.

*Adquisición del conocimiento:* Una vez que el conocimiento fue identificado, se requiere trabajar en la capacidad de absorción de los conocimientos existentes y nuevos, de manera inteligente. Este proceso puede iniciar desde el reclutamiento hasta la formación de alianzas estratégicas.

*Desarrollo del conocimiento:* Se espera que aquí se realice el desarrollo de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos. Este desarrollo se puede llevar a cabo dentro o fuera de la organización. Un reto en este proceso medular es la repetición, tomando en cuenta que el aprendizaje individual no siempre aporta al aprendizaje organizacional.

*Difusión del conocimiento:* La información y la experiencia no deben de estar aisladas, ya que de ser así no presentará utilidad alguna para la empresa. Se pueden aprovechar varias fuentes tanto internas como externas lograr el objetivo del presente proceso, pero muchas organizaciones consideran esto como la parte más difícil de la gestión del conocimiento. La compartición y distribución no deben ser mecánicas, sino personales entre los individuos, por lo que se fomenta el trabajo en equipo. Finalmente, aquí debe ser definido qué necesita saber cada miembro de la empresa.

*Preservación del conocimiento:* La memoria organizacional es importante, por ello se define cuál es la manera adecuada de guardar el conocimiento. Esto cual varía dependiendo de las necesidades específicas de cada organización, del mismo modo que también es indispensable lograr desaprender aquellos conocimientos que ya no son pertinentes en el contexto organizacional.

*Utilización del conocimiento:* Los beneficios del nuevo conocimiento no crean beneficios si este no es aplicado. El uso debe ser eficiente tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Para ello las personas deben ser alentadas a través de los mecanismos que se encuentren disponibles y las barreras deben ser minimizadas o eliminadas.

*Evaluación del conocimiento:* Existe una estrecha relación entre la evaluación del conocimiento y los objetivos del conocimiento. Puede resultar confuso para la empresa, no obstante se puede realizar una medición multidimensional incluyendo no solo índices financieros tradicionales sino de contenido, intervención y transferencia, siempre que se tomen como referencias los objetivos.

### **1.5. Gestión del conocimiento operativo y su implicación en los procesos productivos**

Partiendo de toda la revisión bibliográfica anterior y su adaptación a este trabajo, se incorpora como elemento importante para la situación específica de la empresa caso de estudio, la gestión del conocimiento operativo.

Vigo (2018) aborda el conocimiento operativo como aquel que tiene una aplicación directa en la toma de decisiones y funcionamiento cotidiano de las organizaciones y hace referencia a Beazley, Boenisch y Harden (2003) para destacar su relación con la comprensión de los procesos organizacionales con miras a mejorar los productos y/o servicios ofrecidos, por lo tanto, afecta directamente a la cadena de valor. Para este mismo autor, la literatura arroja como pasos de la gestión del conocimiento operativo los siguientes:

1. Identificar el proceso: Esto implica registrar y describir las actividades a desarrollar, alineando cada una de ellas a las necesidades de la empresa, las cuales pueden ser identificadas a través de evaluaciones.
2. Identificar a los expertos del proceso: Se refiere a designar responsables de las actividades previamente descritas. Estos deben ser personas con las competencias adecuadas y amplia experiencia.
3. Construir un equipo: El experto es solo una de las muchas partes interesadas en el ciclo de la gestión del conocimiento operativo. El resto de personas involucradas también debe poseer un nivel adecuado para comprender, qué tipo de conocimiento es necesario incluir.

4. Definir el proceso y desglosarlo en pasos: Consiste en poner límites a cada una de las actividades de manera que tengan un principio y un fin. Así mismo, se define para cada actividad los responsables y el equipo necesarios.
5. Adquirir el conocimiento para cada paso: Se refiere a la acumulación de datos, el análisis de lo que se conoce y lo que no y finalmente, la identificación de aquello que requiere más atención.
6. Codificar y verificar: Apoyándose de minimizar las diferencias de interpretación, se busca que el conocimiento llegue a los trabajadores a través de mensajes claros.
7. Combinar y contextualizar el formato estándar: Es la creación de un modelo que permita explicar el proceso. Se sistematizan dos tipos de conocimiento: el disruptivo y el estructural. El primero se refiere a los recursos necesarios para implementar la gestión del conocimiento operativo mientras que el segundo a cómo estos recursos se relacionan y consiguen generar valor.

Turriago (2003) con base en Muñoz-Seca y Riverola (1997), hace mención de que el conocimiento operativo se clasifica en habilidades y tecnologías, destacando que “con respecto a las habilidades, podemos señalar que se trata de capacidades de resolver, de forma apropiada y sistemática, problemas de acción. Las habilidades se pueden resumir en procedimientos, reglas de acción y experiencia, todas ellas con bajos niveles de estructura lógica y formal... las tecnologías, por su parte, revisten un grado de complejidad superior, pues se trata de conocimientos formalizados, orientados a la acción: es decir, se prestan al uso de razonamientos lógicos. Sin embargo, se pueden sistematizar, recoger, enseñar, transmitir e incluso vender” (p. 143).

Por otro lado, los procesos productivos se pueden entender como el grupo de operaciones que transforman las materias primas con la finalidad de obtener determinado producto o bien para proporcionar un servicio, de modo que dichos resultados puedan ser comercializados, ya que durante la transformación también se crea o se aumenta el valor de la materia prima utilizada (Nuño, 2017).

Nuño (2017), también aporta información sobre las etapas que conforman el proceso productivo. Este tiene su desarrollo a través de tres etapas:

1. Diseño del proceso: Aquí se define la forma de presentación y comercialización del producto.
2. Producción: Se refiere a la transformación de materias primas para obtener un producto o servicio.
3. Distribución de productos: Esta última etapa pretende colocar el producto o servicio en el mercado seleccionando el método más adecuado dentro de una toda una lista de maneras de distribución.

Los procesos productivos, a pesar de indiscutiblemente pasar por estas etapas, pueden ser clasificados de muchas más formas debido a los pasos específicos que los conforman o el tipo de empresa donde se llevan a cabo. Nuevamente Nuño (2017) escribe sobre este tema distinguiendo cinco tipos de procesos productivos básicos:

1. Producción por proyectos: Se refiere a la creación de un productos exclusivo, ya que requiere de una alta especificidad y se tienen altos costos.
2. Producción por lotes: Fabricación de un pequeño volumen de productos variados.
3. Producción artesanal: El volumen es aún menos que en la producción por lotes, los tiempos de fabricación son más espaciados y poseen una estandarización menor a la media.
4. Producción en masa: Creación de grandes volúmenes de productos realizados de manera automatizada y estandarizada con costos bajos.
5. Producción continua: Se produce un volumen más alto que en la producción en masa.

Tanto el tema de gestión del conocimiento operativo como el tema de los procesos productivos se encuentran altamente interrelacionados, lo cual se puede resumir en la siguiente cita: “el impulso y énfasis en el tema de la gestión del conocimiento operativo son oportunos ya que éste es el canal de consolidación entre la estrategia gerencial y los resultados de producción. El conocimiento operativo nace de los requerimientos o necesidades de la organización para mejorar en su interior y hacia afuera, y se consolida con la elaboración de productos o la consecución de mejoras en sus servicios” (Vigo, 2018, p. 76).

## **1.6. Implementación de la gestión del conocimiento**

### 1.6.1. Competitividad empresarial.

Las exigencias hacia las empresas han incrementado exponencialmente debido a la gran cantidad de entidades que ofertan productos y servicios similares, creando a un cliente más analítico y demandante. Es por ello, que la empresa ha cambiado su perspectiva con respecto al poder del conocimiento, ya que se encuentra en una búsqueda constante de elementos que la apoyen en la creación de un valor agregado con el fin de colocarse en una situación de ventaja sobre las demás empresas, es decir, una ventaja competitiva. Barney y Hesterly (2008), hacen mención de que una ventaja competitiva está presente en la empresa cuando esta tiene la capacidad de crear mayor valor económico que sus rivales. Dicho valor económico puede ser entendido como la diferencia entre los beneficios que un cliente percibe como obtenidos al adquirir un producto o servicio y el costo de dicho producto o servicio.

¿Cómo se obtiene una ventaja competitiva? El análisis de varias lecturas llevan hacia el mismo camino: a través de la creación de una estrategia, específicamente, una estrategia competitiva. La estrategia competitiva enfoca todos sus esfuerzos en poner a la empresa en una posición favorable. La capacidad de competir determina el éxito o fracaso de una empresa, considerando que la ventaja competitiva puede ser obtenida a través de dos posturas diferentes: el liderazgo de costo y la diferenciación. La primera postura se basa en ofrecer precios más bajos que aquellos ofertados por la competencia, mientras que la segunda busca otorgar beneficios exclusivos, aún si eso eleva el costo del producto o servicio (Porter, 1987). La ventaja diferencial también “debe cumplir los siguientes requisitos: ser percibida como única por el consumidor, ser importante y valorada por el consumidor y ser sostenible por la empresa” (Ferré, 2003, p. 25). Todo lo anterior no quiere decir que la estrategia competitiva sea la elección de un camino simplificado para la empresa, la estrategia requiere de un análisis extenso de diversos factores que determinarán que acciones son necesarias tomar, haciendo de la misma un diseño único y personalizado.

Soto y Sauquet (2006), sostienen que la supervivencia empresarial está en el aprendizaje. La empresa tiene la obligación de desarrollar competencias relacionadas con la adaptación, ya que el entorno ejerce fuertes influencias externas que afectan principalmente en el ámbito económico. El rol de la gestión del conocimiento se fortalece cuando se comprende que una ventaja competitiva “se obtiene cuando el nuevo conocimiento se difunde con rapidez y se comunica a toda la empresa. Como resultado, rápidamente los nuevos empleados elevan su eficacia y la organización se vuelve flexible, reaccionando al cambio” (Giannetto y Wheeler, 2004, p. 24).

#### 1.6.2. Facilitadores y barreras.

Dentro de los beneficios de la implementación del conocimiento se pueden incluir una mejor comprensión de la filosofía organizacional, por parte de los empleados, mejora en la comunicación, trabajo en equipo, optimización del tiempo, eficiencia, mejor toma de decisiones, ciclos de desarrollo acelerados, mejor servicio al cliente e innovación (Giannetto y Wheeler, 2004). Sin embargo, la implementación de la gestión del conocimiento en las empresas es un proceso complejo, por lo cual se deben tomar en cuenta todos aquellos factores de éxito ante dicha implementación y aquellos que podrían limitarla.

Para De Long (2000) los factores de éxito o facilitadores para la gestión del conocimiento son: la cultura organizacional, aquí se toma en cuenta el factor humano así como las condiciones del ambiente interno de la empresa; el espacio físico, que contempla las condiciones físicas del área de trabajo y la jerarquía de la empresa; el estilo directivo, definido por el tipo de liderazgo; los medios de comunicación, ya que las TIC permiten el flujo de conocimiento; la motivación personal, debido a que de esta depende el compromiso e interés de las personas involucradas; y la oportunidad de aprender, mencionando aquí el tiempo y los recursos invertidos en la formación del personal. Así mismo, este mismo autor cita como barreras: la resistencia cultural, específicamente la resistencia dirigida al cambio; la inmadurez tecnológica, referida a la falta de dominio de las TIC; la inmadurez del sistema, región, industria u organización, en las que se identifican las deficiencias de alguna o varias de estas áreas; y por último, los costos y la ausencia de necesidades, entendiendo dicha

ausencia como la falta de claridad de a dónde se quiere llegar o qué se necesita para mejorar.

La gestión del conocimiento debe entonces, implementarse junto con un estudio pertinente y adecuado de las metodologías disponibles para hacerlo, tomando en cuenta la realidad actual de la empresa tanto interna como externamente.

### **1.7. Conclusiones**

A través de la revisión histórica, teórica y conceptual de la gestión del conocimiento, se puede concluir que esta disciplina a pesar de contar con una vida corta en comparación con otras del ámbito organizacional ha cobrado una fuerza importante para las organizaciones, quienes, independientemente del nivel de involucramiento con el aprendizaje, han reconocido el papel fundamental que juega en la mejora continua de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

La globalización y las TIC son elementos fundamentales en la existencia misma de la gestión del conocimiento. El primer elemento ha traído consigo un mercado complejo, cambiante y demandante, mientras que el segundo ha acelerado la velocidad en la que se dan los cambios en la sociedad actual, al mismo tiempo que coloca a la información en un punto de fácil acceso. Por ello, la recopilación de datos e información es insuficiente, dando paso hacia la creación de conocimiento para crear una ventaja competitiva, pues es de vital importancia, lograr el desarrollo de una empresa bien cimentada antes que otras. Se puede esperar, que en los siguientes años, aumente la comprensión de la disciplina revisada en este capítulo, así como un mejor dominio y perfeccionamiento de las herramientas que permiten aplicar la disciplina en un contexto real.

Finalmente, se declara que como guía de este trabajo, la definición que se tomará en cuenta es la definición de gestión del conocimiento previamente mencionado por Probst et al., así como su modelo teórico de los ocho pilares de la gestión del conocimiento.

## **CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se incluye una descripción de la empresa Grupo Gio Alimentos y Servicios, S.A. de C.V., conocida comercialmente como La Gio, la cual se encuentra dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas y servicio al cliente bajo el concepto de restaurante & snack bar. Se abordan diversos aspectos de la misma incluyendo un análisis de su contexto, su historia, estructura y funciones.

## **2.1. Ambiente externo de la empresa**

### **2.1.1. Macroentorno.**

Tal como se menciona en la introducción de este trabajo, el análisis de los factores externos que afectan a La Gio se realizó con el método PESTEL. En este sentido, la descripción de dichos factores comienza con el entorno político, destacando que en México, se ha cambiado recientemente de régimen político, planteando 12 reformas legales que pueden afectarle tanto directa como indirectamente, tales como la Ley Reglamentaria de los Salarios Mínimos que aumenta las exigencias ante las empresas del país y el Plan de Austeridad Republicano que recorta potenciales apoyos a las mismas (León, 2018).

México mantiene acuerdos con países alrededor de todo el mundo, destacando sus relaciones con Estados Unidos y Canadá, 16 países de América Latina, siete países asiáticos y la unión Europea. La mayoría de los acuerdos se encuentran referidos a cuestiones de comercio, sin embargo también existen alianzas en otros ámbitos. Durante el año 2018 a raíz de cambios sustanciales en los regímenes de los países involucrados, se redefinió el Tratado de Libre Comercio a través del Tratado entre Estados Unidos, México y Canadá, al verse casi perdido por diferencias de intereses entre dichos países y, durante 2019, México fue el primer país en ratificar dicho acuerdo (Malkin, 2019), lo cual representó un giro positivo para las empresas que importan algunos insumos clave, ya que no verán limitada su cartera de proveedores.

En el entorno económico, las empresas pueden ser clasificadas como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Las tipologías de las MiPyMEs más populares se basan en el número de empleados, activos y ventas y, la cantidad establecida para realizar la clasificación con base en estos tres indicadores, es variable

dependiendo de cada país (Julien, 2003). En México, La Gio se encuentra catalogada como una mediana empresa acorde al número de colaboradores que forman parte de ella, ya que en la actualidad cuenta con 81 empleados y, según la Secretaría de Economía (2016), una mediana empresa debe contar con una cantidad mayor o igual a 55 empleados y menor a 107.

La Gio forma parte de la industria restaurantera y, acorde a la Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), se encuentra dentro del sector terciario, clasificada dentro del sector número 72 que lleva por nombre “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”. Este sector se encuentra conformado en un 97% por el subgrupo 7221 “Servicios de preparación de alimentos y bebidas” (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, 2015b). El restaurante aquí descrito es uno de los 12, 146 establecimientos que colocan al estado de Yucatán en el lugar número 12 de participación en la industria restaurantera, ya que concentra el 2.35% del total de unidades de negocio (Instituto Nacional de Geografía y Estadística, 2014).

Se destaca también el hecho de que se ha observado en México un alto incremento en la inflación de los precios de productos (y sus correspondientes gastos de importación) que sirven como insumos a restaurantes y un alza en la tarifa eléctrica. Durante el año 2019, el aumento en costo de aranceles o impuestos alcanzó hasta un 30%, mientras que la tarifa de electricidad aumentó su costo hasta por un 300% (Reporteros Hoy, 2019).

Dentro el entorno sociocultural, se encontró que la globalización ha promovido en la industria restaurantera el contacto intercultural de México con una gran variedad de naciones, propiciando cada vez más la expansión de comida internacional en el territorio de la nación, incluyendo restaurantes temáticos. En el caso del restaurante que se analiza en este trabajo, se demuestra por sí mismo este hecho ya que sus recetas incluyen además de comida mexicana, muchas adaptaciones de la norte americana, auto denominando su comida como cocina fusión.

En México los hábitos de consumo favorecen a la industria restaurantera, ya que una encuesta realizada por Mercawise (2014), una empresa dedicada a la investigación de

mercado online, encontró que el 99.2% disfruta de comer fuera de casa, de los cuales un 67.5% disfruta de ir a restaurantes, 22.1% a establecimientos de comida rápida y un 10.4% prefiere el servicio a domicilio. El 67.8% prefiere acudir a estos establecimientos acompañado. Adicionalmente, el Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar (Nielsen, 2016), determinó que en México el 40% de los mexicanos come fuera al menos una vez a la semana, predominando el consumo durante el almuerzo con un 58%. El 52% elige el lugar principalmente por el precio y el 44% asiste a restaurantes casuales.

Para un futuro, el estudio de Nielsen (2016) previamente mencionado, también indica que la industria restaurantera debe prepararse para un cambio en las tendencias, ya que en 61 países del mundo con México incluido, está creciendo la preocupación por la salud y bienestar, impulsada por tendencias de envejecimiento, una tasa alta de enfermedades crónicas, mayor educación y sensibilidad a los alimentos. Esto ha traído como consecuencia que se detecte reducción en la venta de alimentos altos en azúcar, grasas o sodio y alimentos procesados en general.

El entorno tecnológico, por su parte, va de la mano con la competitividad. Actualmente existen softwares que no únicamente pueden apoyar a la gestión empresarial como los *Enterprise Resource Planning* (ERP), sino que existen programas especializados para la industria restaurantera como Soft Restaurant, uno de los más difundidos en la industria (incluida La Gio) por sus bajos costos y funciones, tales como dar de alta proveedores, controlar inventarios, realizar compras, obtener reportes, etc.

Las aplicaciones para dispositivos móviles como celulares y tabletas, también se han convertido en un gran facilitador para la industria de los restaurantes. La aparición de plataformas digitales de entrega a domicilio juegan en la actualidad un rol muy importante para todos los restaurantes locales, ya que han abierto la posibilidad de entregar sus productos a domicilio sin necesidad de realizar un gasto en flotillas vehiculares, gasolina y choferes; un simple registro con un ajuste económico para otorgar comisiones son más que suficientes para dar impulso a este servicio a través de aplicaciones como Sin Delantal, UberEats y Rappi, siendo esta última la aplicación que utiliza la empresa caso de estudio para gestionar sus entregas a domicilio.

El acercamiento a los clientes también puede impulsarse gracias a las TIC. El *marketing* digital ofrece ventajas como mediciones en tiempo real y bajos costos tanto para investigación de mercados como para la publicidad. El alcance es tan grande e incluso mayor que el de los medios de comunicación tradicionales, esto se encuentra sustentado gracias a los datos de la Asociación de Internet.mx, que en 2017 publicó que 64% de los usuarios de internet se sienten conectados las 24 horas del día y pasan en promedio 13 horas al día expuestos a medios de comunicación dedicando el 89% de la actividad al uso de redes sociales (Martínez, 2018).

El entorno ambiental requiere de gran observación, ya que la operación de restaurantes puede crear un impacto negativo en el ambiente a causa del manejo de residuos de diversas procedencias o por el uso de materiales perjudiciales para la ecología del lugar. Uno de los residuos que más impacto negativo causa al ambiente, es el uso de aceite, ya que se transforma durante la preparación de alimentos, adquiriendo propiedades que resultan en la contaminación del agua; algo similar sucede con la utilización de productos de limpieza. Adicional a estos temas, los establecimientos de la industria restaurantera utilizan de manera cotidiana utensilios y empaques desechables y no todos ellos son amigables con el ambiente ya que materiales como el plástico, unicel y aluminio, tardan mucho tiempo en desintegrarse, aumentando la cantidad de basura y creando contaminación en los ecosistemas.

Los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas deben estar alertas a los diversos grupos de interés, ya que actualmente existe una mayor conciencia ambiental, lo cual está provocando que los consumidores en todo el mundo demanden el buen manejo de residuos, el reciclaje y la prohibición de la utilización de determinados materiales, especialmente el plástico. Del mismo modo, varias ciudades, incluyendo Mérida, se están uniendo a la suma de esfuerzos por cambiar los hábitos de consumo para preservar el ambiente, por lo que se han desarrollado reglamentaciones que cada vez serán más estrictas con respecto al cuidado del medio ambiente, como lo es el caso de la Ley general para la gestión integral de los residuos en el estado (Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Yucatán, 2019).

Finalmente, tomando en cuenta el entorno legal, se reconoce que como comercio, la operación legal de un restaurante requiere la obtención de un amplio listado de certificaciones, así como la expedición de pagos, avisos e inscripciones dentro de las leyes de desarrollo urbano, establecimientos mercantiles, ambientales, de protección civil, derechos de autor y propiedad intelectual, de cámaras empresariales y sus confederaciones, salud, IMSS, y el código fiscal de la federación. Del mismo modo, es importante adherirse a las disposiciones generales tales como la Ley de establecimientos mercantiles, Reglamento en materia de aforo y seguridad, Ley de residuos sólidos, Ley de protección a la salud de los no fumadores, Normas oficiales laborales y la Ley federal de protección al consumidor (CANIRAC, 2015a). Más recientemente se añadieron dentro de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes en materia de prevención y promoción de la salud (Secretaría de Salud, 2015), todas descritas en la NOM 035, la cual pretende identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Adicional al apego al marco legal del país, las empresas dentro de la industria restaurantera buscan la legitimación a través de la obtención de distintivos o certificaciones. Tal es el caso del distintivo M del Programa de Calidad Moderniza promovido por la Secretaría de Turismo, el cual brinda la posibilidad no únicamente a restaurantes sino a hoteles, operadores de turismo y transportes de obtenerlo a través de la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo. Aunque es de manera reciente La Gio ya cuenta el distintivo M en sus sucursales, no obstante, debe trabajar constantemente en los lineamientos publicados por el programa, ya que este cuenta con una vigencia de dos años y para renovar el distintivo, debe de aprobar las auditorías realizadas por el personal autorizado (Secretaría de Turismo, 2011).

### 2.1.2. Microentorno.

La Gio al día de hoy ha abierto cuatro sucursales en la ciudad de Mérida, en el estado de Yucatán. Su matriz se ubica en la dirección Avenida 18 #100-F x 18 diagonal y

Avenida 5 Local 2, 9 y 10 de Plaza Sunset en la colonia Montecristo, donde adicional al restaurante instaló su oficina. Las otras tres sucursales se encuentran ubicadas en las colonias Itzimná, Pedregales de Tanlum y Castilla Cámara. Labora de las 13:00 a las 03:00 horas de lunes a sábado y descansa domingos, ofreciendo como productos principales alimentos y bebidas cuya elaboración se realiza en los restaurantes, pudiendo hacer mención de pastas, hamburguesas, ensaladas, pizzas, bebidas con y sin alcohol, entre otros.

Se encuentra abierta al público general y busca atraer clientes de todos los puntos de la ciudad en la que se ubica. Aunque actualmente no opera para un público específico, se ha logrado identificar con el apoyo de encuestas realizadas por el departamento de *marketing* quiénes conforman el grupo de sus principales clientes y, realizando una clasificación de los mismos con base en la edad, se encontró que aproximadamente el 40% de sus clientes se ubica en el rango de 30 a 40 años y el resto pertenece al grupo de personas entre los 20 y 30 años.

En cuanto a insumos, la lista de proveedores que posee es variada ya que requiere de productos diversos para la preparación de sus alimentos y bebidas. La misma considera como proveedores clave a la cervecería, la refresquera, la pollería y una comercializadora de insumos para alimentos y desechables, además realiza la importación de algunos productos como quesos. La comparativa entre proveedores es constante y con base en esta se realiza la elección del proveedor que más se adecúe a las necesidades de las sucursales.

El *marketing* es un trabajo conjunto entre los directivos, el puesto de mercadotecnia y una agencia externa de publicidad que los apoya con el *marketing* digital llamada El remedio. El *marketing* es principalmente digital, usando tanto correos electrónicos como redes sociales, las cuales incluyen Facebook, donde 66, 144 personas han mencionado que les gusta el establecimiento e Instagram, red en la que cuentan con 11, 400 personas que siguen sus publicaciones. Los medios publicitarios tradicionales también forman parte de las campañas de promoción que se realizan, aunque de una manera secundaria. Dentro de esta categoría, la revista infantil Rehilete destaca como herramienta de publicidad pero también se cuenta con presencia en la radio, camiones

y el periódico, aprovechando dichos medios principalmente en campañas grandes como aniversarios. Existe una página web a través de la cual se puede consultar información básica de La Gio, tal como las sucursales con las que cuenta junto con su respectivo número de contacto y dirección, el menú del restaurante, un blog que se actualiza con una frecuencia baja, un formulario de contacto que cualquier usuario puede utilizar para comunicarse y links que facilitan el acceso a sus redes sociales.

La principal competencia identificada, según la dirección, es el Restaurante Lapa Lapa pensando en la similitud de los productos y servicios ofertados. No obstante, esta última no es la única competencia, a través de la observación e investigación también se pueden agregar a esta lista pequeños y medianos negocios que ofertan productos y servicios similares como Barapasta, La Tanda, Vinilo Snack & Bar, el 4 Snack Bar, Las Alitas, McCarthy's y finalmente, cadenas internacionales tales como Friday's y Boston's.

Los directivos del restaurante analizado en el presente trabajo consideran que existe una buena relación con las personas que habitan en las zonas aledañas a la ubicación física de las sucursales y, ante cualquier percance, se ponen en contacto de manera principal con el jefe de colonos, persona que se encarga de velar por los intereses de los residentes del área. El principal acuerdo realizado con las comunidades compete al ruido que pudieran generar las sucursales, por este motivo no manejan música en vivo.

Se realizan actividades de responsabilidad social, aunque no se cuenta actualmente con la certificación correspondiente ni algún plan formal respecto al tema. Contempla acciones en diversas áreas con el fin de mitigar el impacto negativo que pudiera causar así como ayudar a mejorar su entorno. Dentro de estas actividades destacan:

- Eliminación total de popotes como iniciativa para cuidar al medio ambiente.
- Uso de empaques biodegradables para apoyar a la ecología.
- Cuidado de desperdicios para evitar problemas de contaminación.
- Reciclaje de envases PET (tereftalato de polietileno) para disminuir el impacto ambiental del plástico.

- Patrocinios para Vida y Familia Asociación Civil (VIFAC), la cual está dedicada a apoyar a las mujeres embarazadas en estado de vulnerabilidad.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

La Gio abrió las puertas de su primera unidad de negocio el 21 de marzo de 2007 en la colonia Itzimná, sucursal que aún opera pero que actualmente ya no es la matriz. Inspirados por un espíritu emprendedor, formación académica en administración de empresas y experiencia profesional en el ramo restaurantero, los socios fundadores eligieron un restaurante como su proyecto de emprendimiento, el cual se transformó en una empresa formal que hoy en día tiene 12 años de experiencia.

El primer nombre comercial por el que se conoció a esta empresa fue La Gioconda. Dicho término lleva por significado “alegre”, lo que llevó a pensar que sería un nombre adecuado, ya que aludiría al ambiente que deseaban recrear para sus clientes. Adicionalmente, el título La Gioconda tiene un trasfondo personal, ya que esta obra de arte también es conocida como Mona Lisa, pudiendo relacionar “Mona” con Mónica, el primer nombre de la fundadora. Finalmente, también utilizaron este nombre como estrategia publicitaria, ya que la película El Código Da Vinci se encontraba de moda debido a su reciente salida, resultando en una temática atractiva para los clientes. Combinando todo lo anteriormente mencionado, se realizó el diseño corporativo tomando como referencia el retrato de Da Vinci y, se creó una imagen moderna, alegre y dinámica, tal como querían transmitir con el nombre seleccionado.

En el año 2014, se tomó la decisión de hacer un cambio en la imagen para mantenerse vigentes y dentro de este proceso recibieron la sugerencia de cambiar el nombre de La Gioconda a La Gio, ya que se había observado que los clientes solían referirse a los establecimientos de esta última manera, decidiendo adoptar este nombre.

El posicionamiento de la primera unidad de negocio no fue planeado, es decir, no eligieron deliberadamente su ubicación, sino que decidieron aprovechar una oportunidad comercial al encontrar disponible un local después de un análisis costo-beneficio. El crecimiento de la empresa fue paulatino, después de la apertura de la primera sucursal a esta siguieron las sucursales Montecristo en el año 2009, Tanlum en el año 2014 y Circuito Sur en el año 2017.

La Gio se encontró en funciones durante varios años como persona física hasta que por asesoría contable, comenzaron a trabajar en 2012 como persona moral, naciendo la razón Grupo Gio Alimentos y Servicios, S.A. de C.V. Actualmente, ambos fundadores continúan siendo los únicos socios con una participación del 49% para la directora administrativa y 51% para el director general.

### **2.3. Ambiente interno de la empresa**

#### **2.3.1. Postulados de la empresa.**

La Gio declara su filosofía organizacional de la siguiente manera.

##### **Misión:**

Alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante de cocina fusión de la zona, con un excelente servicio y calidad dentro de nuestros productos y servicios, para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes.

##### **Visión:**

Llegar a ser el mejor restaurante de nuestra especialidad en el estado, constituirnos como el más exitoso, y convertirnos también como una muy atractiva fuente de trabajo.

##### **Valores:**

Desarrollar una estructura integral y feliz en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en el trabajo.

##### **Regla de oro:**

Todo cliente deberá salir del restaurante 100% satisfecho y con el interés de volver a nuestro establecimiento, recomendándonos con sus conocidos y generando de este modo una promoción eficaz de persona a persona.

La regla de oro dentro de la filosofía organizacional conforma lo que da dirección a las acciones de La Gio y es considerado como un objetivo. Se espera, para la consecución del mismo, el lograr posicionar su marca, comenzando con un enfoque en la mejora de la calidad que inició hace dos años.

### 2.3.2. Políticas corporativas.

Los lineamientos que establecen las directrices a seguir se encuentran plasmados en los documentos “Reglamento interno” y “Sanciones”, los cuales se reparten al momento de la contratación del personal, con el fin de que los nuevos miembros se encuentren alineados con la filosofía organizacional.

El documento “Reglamento interno” define las actividades que se deben de llevar a cabo así como los valores que debe poseer el personal para cumplir con el objetivo propuesto por los directivos de otorgar una experiencia de excelencia al cliente a través de un buen servicio, atención y una estancia agradable. Esto contempla cuestiones tales como la presentación del personal, material necesario para laborar, puntualidad y asistencia, qué hacer en casos de ausencias, la información que deben conocer para realizar bien su labor, temas de higiene, el trabajo en equipo y la responsabilidad y, en el lado opuesto toma en cuenta situaciones no deseables como el consumo de alcohol u otras sustancias y prohíbe anti valores como la falta de honradez y la violencia.

El documento “Sanciones” especifica las consecuencias que conlleva el no cumplir con los enunciados hechos en el “Reglamento interno”. Las acciones contempladas como sanciones son la rescisión de contrato, el no recibir la propina correspondiente al día de la falta, descuentos en nómina, suspensión, actividades adicionales, reponer costos y extensión de horario.

### 2.3.3. Estructuras formales.

La Gio cuenta con una plantilla de 81 empleados distribuidos en cuatro sucursales de la siguiente manera:

- Montecristo: 36 empleados.
- Itzimná: 12 empleados.

- Tanlum: 17 empleados.
- Circuito Sur: 16 empleados.

De la cantidad de empleados mencionada, 51 son hombres y 30 son mujeres, pudiéndose listar entre todas las sucursales, 1 almacenista, 2 mozos, 16 empleados de cocina, 9 empleados de barra, 8 cajeros, 26 meseros, 5 supervisores, 4 gerentes, 3 niñeras y 7 administrativos.

Se puede apreciar que el liderazgo reside en los dos socios fundadores, los cuales, aunque se encuentran en un mismo nivel de autoridad cuentan con funciones diferentes. El director general y socio mayoritario, toma en cuenta cuestiones como la situación financiera y temas legales, así como la toma de decisiones operativas. La directora administrativa y socia minoritaria, está involucrada más directamente con el personal, los servicios, difusión y decisiones creativas.

El principal apoyo de los directores es la subdirección, quien se encarga de la supervisión directa del personal, verifica la correcta operatividad de la oficina y las sucursales, realiza auditorías y se encarga del control de calidad, especialmente del seguimiento al Programa de Calidad Moderniza. La subdirección, según el organigrama, tiene a su cargo de manera directa tanto a puestos administrativos como a puestos operativos, los cuales se mencionan a continuación:

- Auxiliar de recursos humanos: Este puesto está ocupado por una única persona, la cual se encuentra encargada de todos los asuntos de capital humano, tales como reclutamiento y selección, capacitación, documentación y manejo de incidencias.
- Mercadotecnia: Al igual que recursos humanos, el área de mercadotecnia se encuentra gestionado por una persona, la cual se encarga principalmente de elaborar material gráfico, tomar fotografías, resguardar la base de datos de los clientes y verificar junto a la dirección la efectividad de las promociones lanzadas.
- Jefe de contabilidad: Esta persona se encuentra encargada de realizar labores relacionadas con finanzas tales como nóminas, pago a proveedores,

impuestos, etc. También son los encargados de realizar diferentes estados financieros que reflejen la situación actual de las diferentes sucursales. Este puesto tiene a su cargo a tres auxiliares administrativos que sirven como apoyo en las actividades mencionadas.

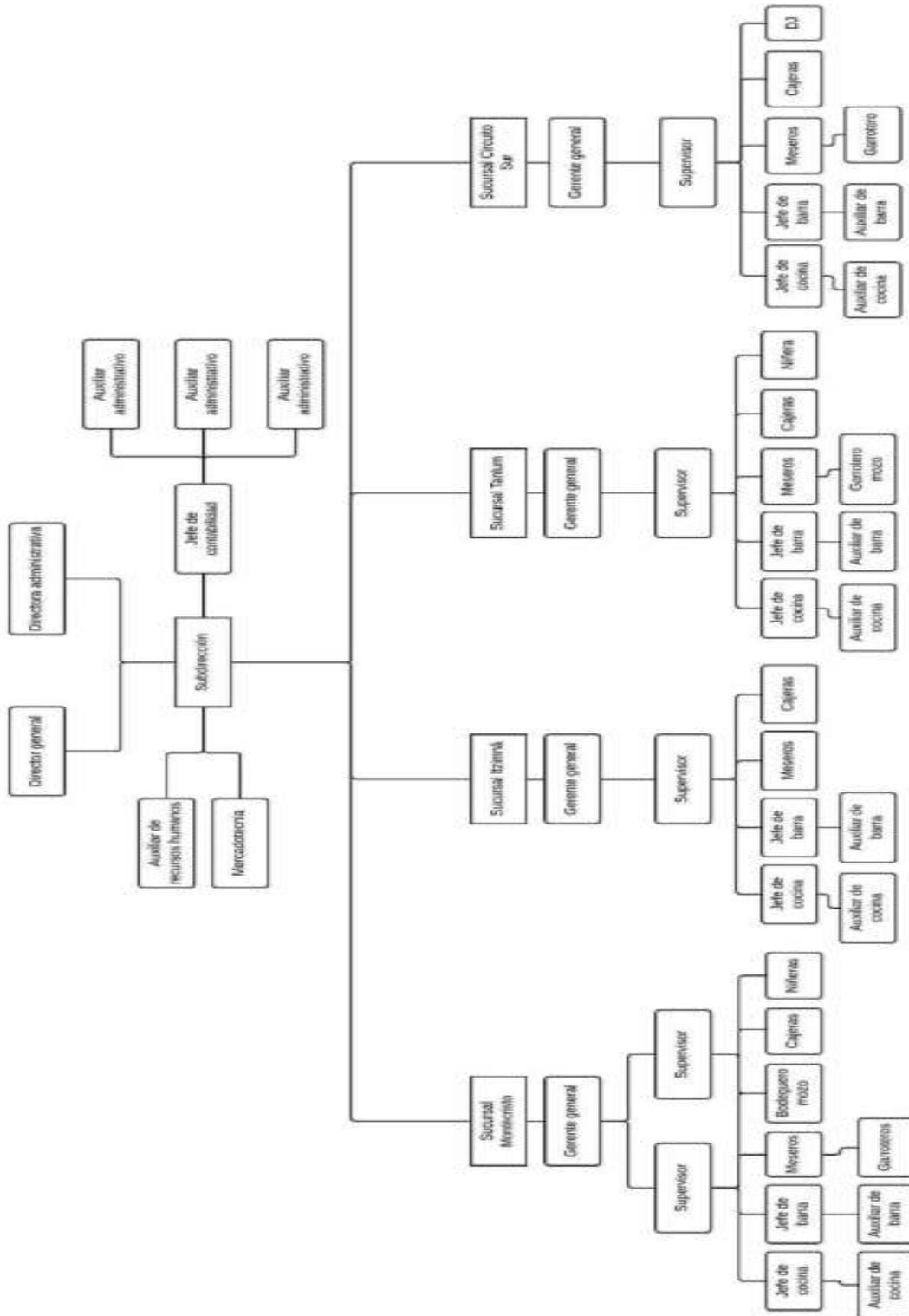
- Gerente general: Se encarga de liderar a una gran cantidad de personal, administrar la sucursal en la que se encuentra, tener un control de los productos y bienes de su lugar de trabajo, realizar la compra de insumos para la operación diaria y supervisar el almacén. Los puestos que se encuentran a su cargo son los supervisores.

Otros puestos que se pueden apreciar en el organigrama son los auxiliares administrativos, encargados de apoyar al jefe de contabilidad en sus labores, los supervisores, quienes asisten al gerente general en la operación de la sucursal que les corresponda, los jefes de cocina, quienes organizan las operaciones en cocina y tiene a su cargo a los auxiliares de cocina, encargados de elaborar los platos del menú. También se hace mención de los jefes de barra, responsables de las bebidas de los restaurantes y que coordinan la preparación de estas con los auxiliares de barra. Los meseros son los encargados de atender a los comensales, los garroteros y mozos se encuentran encargados de la limpieza, las cajeras realizan los cobros en restaurante y coordinan pedidos a domicilio y finalmente, las niñeas cuidan a los niños que se encuentren en los restaurantes, en una sucursal se aprecia la presencia de un DJ, quien se ocupa del entretenimiento de los comensales.

Existen también personas que apoyan al restaurante analizado en el presente trabajo, que no figuran en el organigrama ni forman parte de la nómina. Esto incluye dos personas dedicadas al mantenimiento general y una en el área de informática, del mismo modo, vale la pena destacar que, aunque se oferta el servicio a domicilio, no se cuenta con repartidores ya que estos se subcontratan a través de la plataforma digital Rappi.

La alta dirección considera como puestos clave a los jefes de cocina, supervisores, contabilidad y R.H. ya que sus acciones afectan directamente la experiencia del cliente.

Figura 2.1 Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

#### 2.3.4. Operaciones.

Dentro de las instalaciones de cada sucursal se realiza un rol de horarios semanal que permite programar el personal que apoyará en cada turno. Los procesos clave que se contemplan en el restaurante analizado en el presente trabajo, son la preparación de alimentos y bebidas y la atención a clientes.

En el área de procesos productivos se realiza la preparación de alimentos y bebidas. Dicha preparación se lleva a cabo por el personal de cocina y barra. Únicamente existe una cocina en cada restaurante, la cual se encarga de cada plato que se encuentra en el menú. La barra, por otro lado, sirve bebidas como refrescos y elabora bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

La atención al cliente está primordialmente bajo la responsabilidad de los meseros, quienes son los que mantienen un contacto directo con el cliente. Éstos tienen la obligación de darles la bienvenida, informarles sobre las promociones, tomar pedidos y entregar los mismos. Se declara también la existencia de un protocolo que guía este proceso, sin embargo, el mismo se encuentran en desuso. En caso de contingencias pueden intervenir puestos como los supervisores y el gerente general.

Los servicios adicionales que ofrece el restaurante & snack bar, son el área infantil y entrega a domicilio. El área infantil se encuentra a cargo de las niñeras, que cuidan y juegan con los niños que acompañan a los comensales y mantienen en orden su área. Por otro lado, el servicio a domicilio se gestiona a través de la plataforma digital Rappi, a través de la cual los clientes realizan los pedidos y también se lleva a cabo la coordinación de repartidores, evitando la necesidad de repartidores en los la nómina.

#### 2.3.5. Cultura y clima organizacional.

La cultura organizacional se difunde a los colaboradores a través de una capacitación de inducción haciéndoles conocer postulados tales como misión, visión y valores. Se pretende a corto plazo entregarles un manual con toda la información pertinente sobre la misma, ya que por el momento no cuentan con ningún material donde consultar dicha información.

Dentro de las creencias esenciales, la principal radica en un alto enfoque al servicio al cliente, orientando la capacitación de su personal y estableciendo políticas fuertemente orientadas al servicio al cliente. Se busca expresar una imagen alegre y divertida con el fin de resultar atractiva para sus clientes por lo que todas sus acciones, como por ejemplo, sus interacciones con usuarios en redes sociales, son muy casuales. Se considera que el consumo de alcohol, tabaco u otras sustancias por parte del personal previo o durante horas de trabajo, afectarán directamente a la experiencia del usuario, es por ello que también se encuentran consideradas estas situaciones dentro del reglamento, existiendo fuertes sanciones al respecto. Del mismo modo, como formación de los empleados están contempladas diversas pláticas para la prevención de adicciones en el personal y se evita reclutar personal bajo sospecha de alcoholismo o drogadicción.

La integración se trabaja fuertemente en La Gio a través del trabajo en equipo para una forma de operación más coordinada, esto se fomenta principalmente a través de dinámicas de grupo pero también se contemplan otro tipo de actividades como el deporte. Por ejemplo, existe un torneo de futbol donde participan los colaboradores, ya que ellos mismos han expresado un gusto por este deporte, también se llevan a cabo torneos de pesca para la alta dirección y personal administrativo. Sin embargo, aún falta desarrollar la identidad de La Gio ya que los empleados no comprenden mucho a la misma como un todo ni se da a conocer cómo cada puesto se encuentra relacionado con el objetivo principal que se propuso para dar dirección a las acciones y toma de decisiones.

Con regularidad se realizan encuestas sobre clima organizacional teniendo incluso, un documento formal al respecto en el área de recursos humanos. A través de este se busca conocer situaciones o acciones con las que no se encuentra cómodo el personal o bien, escuchar propuestas del mismo sobre cómo les gustaría que se gestionaran ciertas actividades o acciones. Existe poca tolerancia al conflicto, procurando a través del reglamento interno evitar encuentros negativos con la autoridad y difundir una imagen negativa por cualquier medio. El clima organizacional se trabaja y mejora a través de charlas motivacionales y actividades de integración y, cuando existen

problemas, a través de intervenciones, donde tanto el personal recursos humanos como los directivos se involucran para mediar y crear soluciones.

#### 2.3.6. Recursos.

La Gio cuenta con una gran cantidad de recursos. Su capital humano es bastante amplio y diverso y la mayoría cuenta con conocimientos, estudios o experiencia que agregan valor, además, la plantilla se encuentra casi completa al tener únicamente dos puestos vacantes al momento del diagnóstico.

En cuanto a recursos intangibles, existe información que aún no se encuentra documentada y existe conocimiento generado que se encuentra disperso entre los colaboradores. La difusión del conocimiento se realiza principalmente de boca en boca obedeciendo a la estructura vertical que se propone el organigrama. La documentación que sí está formalizada se encuentra conformada principalmente por la filosofía organizacional y los recetarios.

En cuanto a infraestructura, se cuenta con todos los servicios básicos tales como electricidad, agua potable e internet y cuenta con las instalaciones necesarias para aprovechar estos servicios de manera óptima así como acceso a personal especializado que los apoya en caso de alguna contingencia.

El equipamiento con el que se cuenta es el necesario para tener una operatividad fluida. Las oficinas cuentan con el mobiliario necesario así como equipo de cómputo para realizar sus actividades. En el restaurante, cada área cuenta a su vez con equipo especializado para cumplir con el trabajo, por ejemplo refrigeración para el área de bar, sartenes y utensilios de calidad para la preparación de alimentos y también equipo para el área de los comensales, como juegos para el área infantil, mesas con diseño unificado para los comensales, entretenimiento audiovisual, etc. Los comensales pueden realizar el consumo tanto en el área cerrada que se encuentra climatizada, como en el área al aire libre.

Finalmente, La Gio también se encuentra bien abastecida en cuanto a materiales, la oficina utiliza principalmente equipo de papelería pero en restaurante los materiales

son muy variados. El área operativa se tiene que abastecer principalmente de alimentos y bebidas, ubicándose aquí sus principales costos.

#### **2.4. Conclusiones**

Como conclusión se puede señalar que La Gio ha tenido una clara evolución durante estos 12 años de existencia, encontrándose en un punto donde la sobrevivencia como empresa ya no es el centro de la misma sino la búsqueda y creación de su ventaja competitiva.

Las acciones de la empresa mencionada a lo largo de este capítulo, se encuentran direccionadas a la mejora continua y la calidad total, sin embargo, vale la pena destacar que aún falta el desarrollo de objetivos específicos e indicadores para la correcta evaluación y retroalimentación de avances. Del mismo modo, falta encontrar mecanismos que permitan permear dentro de todas las áreas que la conforman el conocimiento adquirido y almacenado durante la búsqueda del distintivo M, los cuales abarcan desde la filosofía de la empresa hasta la ejecución de las actividades que conforman sus procesos y la vinculación entre uno y otro.

En la empresa en la que se realiza el presente trabajo de investigación, se conocen los cimientos básicos que necesitan para la consecución de una mejora continua y están conscientes de la cantidad de tiempo y recursos que puede llegar a significar, mostrando una actitud paciente y perseverante así como apertura a fuentes externas para la obtención de asesoría que les permita seguir avanzando en coherencia con su regla de oro.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

El capítulo a continuación, se analiza la pertinencia de trabajar sobre la problemática planteada, presentando los resultados tanto de dicho análisis como del diagnóstico de la gestión del conocimiento en el área de procesos productivos.

### **3.1. Análisis de los factores externos e internos de la empresa**

#### **3.1.1 Matriz FODA.**

El primer paso para poder establecer una ruta de acción, es tener claridad sobre la situación actual de La Gio. Para ello, se debe tener una visión sistémica y tomar en cuenta los diversos factores que inciden en su operación, los cuales no solo provienen de las fuentes proporcionadas por las partes involucradas en el presente trabajo, sino de su entorno externo. Tales factores pueden ser revisados a profundidad en el capítulo 2 del presente trabajo a través del análisis del macroentorno, microentorno y el ambiente interno.

Utilizando la información plasmada en el capítulo 2, la matriz FODA no solo muestra de manera resumida y concisa cuáles son los factores de origen interno y externo que inciden en La Gio, sino que apoya en la realización de una selección de aquellos que merecen una mayor atención, a través de su clasificación en puntos fuertes y débiles, como se muestra en la tabla 3.1.

Internamente, en los puntos débiles se habla de un valor agregado fácilmente replicable debido a que la competencia en la industria es amplia, pudiendo mencionar varias unidades de negocio que ofrecen productos y servicios similares. La capacidad de agregar valor además, se ve minimizada ante la venta de productos que no se encuentran estandarizados. Se menciona también que existe poco conocimiento de sus clientes, algo que ya se encuentran trabajando ya que se está realizando la recopilación de información sobre este tema, no obstante, aún no se ha estructurado dicha información. Los canales de distribución también son relativamente limitados, ya que en cuanto al servicio a domicilio solo aprovechan una de las muchas plataformas que hay disponibles para ofertar entregas en la ubicación de los comensales, además de encontrarse en desventaja en número de sucursales físicas con respecto a la competencia. Finalmente, aunque se ha trabajado en crear una filosofía

organizacional, actualmente carecen de mecanismos efectivos que permitan que el personal haga suyos los valores y posean una visión compartida, de modo que los miembros no comprenden la relación entre los postulados difundidos y sus actividades diarias.

Tabla 3.1. Matriz FODA de la empresa.

	De origen interno	De origen externo
Puntos débiles	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado fácilmente replicable.</li> <li>• Productos no estandarizados.</li> <li>• Poco conocimiento de sus clientes.</li> <li>• Canales de distribución limitados por número de sucursales y uso de plataformas digitales.</li> <li>• Cultura corporativa débil y poco integrada.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de sueldos y salarios por ley.</li> <li>• Incremento de la inflación.</li> <li>• Elevados costos de importaciones.</li> <li>• Altas tarifas de electricidad.</li> <li>• Presión social y legal ante el cuidado del medio ambiente.</li> <li>• Regulación de los negocios de la industria restaurantera numerosa.</li> </ul>
Puntos fuertes	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de las sucursales.</li> <li>• Exhaustiva promoción de venta de productos y servicios.</li> <li>• Precios más bajos que la competencia.</li> <li>• Funciones y responsabilidades claras para los miembros de la empresa.</li> <li>• Reconocimiento de la tecnología como herramienta de trabajo.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria con alto crecimiento.</li> <li>• Preferencias de consumo alimenticio fuera del hogar.</li> <li>• Crecimiento de la tecnología en el ramo restaurantero.</li> <li>• Disponibilidad de certificaciones que apoyan a mejorar la calidad y el desempeño.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa.

En cuanto a los puntos fuertes internos, las fortalezas recaen en el posicionamiento estratégico de las unidades de negocio que posee, abarcando puntos diferentes de la ciudad y alejados entre sí, lo cual les permite llegar a más potenciales clientes aún con pocas sucursales. Han comprendido la importancia de la publicidad destinando una gran cantidad de recursos a este tema, lo cual ha pagado ya que cuentan con una base fuerte de clientes que los siguen virtualmente, no solo mejorando la efectividad sino abaratando costos. La estructura se ha organizado bastante y de manera general, todos comprenden su rol, creando un trabajo coordinado. Los precios ofertados son más bajos que la mayoría de la competencia y han incluido programas de computadora y dispositivos que facilitan el trabajo, reconociendo la utilidad de la tecnología.

Externamente, el aumento de sueldos y salarios representan una amenaza, debido a que de no administrar bien el negocio, su rentabilidad podría verse mermada. Del mismo modo, se observa que la inflación afecta directamente en la rentabilidad, ya que se encarece la adquisición de insumos y, se puede mencionar de la mano el aumento en los costos de importación y el alza de la tarifa de la luz eléctrica. La concientización mundial sobre el cuidado del medio ambiente, ha llevado a que las exigencias de los clientes y las regulaciones en esta temática sean cada año más demandantes, motivo por el cual se incluyó dicho punto en este listado, ya que aunque se llevan a cabo iniciativas, ninguna posee prioridad ni formalización, pudiendo verse afectada su reputación ante los grupos de interés y ser acreedora de posibles sanciones en un futuro a mediano plazo. Por último, se incluyó dentro de las amenazas también, la complejidad del marco legal de la industria restaurantera, lo cual trae consigo más gastos y la posibilidad de frenar la operatividad de la misma en caso de no cumplir en tiempo y forma.

Las oportunidades por su parte, incluyen el crecimiento de la industria, lo cual es benéfico porque genera consecuencias como una mayor red de contactos y más apoyos. Los potenciales clientes a su vez, expresan a través de sus preferencias de consumo alimenticio fuera del hogar, referenciadas en este documento, que se espera un número favorable de ventas. Uniéndose a la lista de oportunidades, también se menciona el creciente acceso a la información debido al fenómeno de la globalización

y la existencia de tecnologías que facilitan la administración de los restaurantes como negocio y abaratan costos en operación y publicidad. Finalmente, se ha apoyado ampliamente de las certificaciones disponibles, específicamente del distintivo M proporcionado por el Programa de Calidad Moderniza, ya que es de esta manera, como ha logrado formalizar muchas actividades y su visión de negocio, así como llevar un control que le ha permitido crecer, debido a los formatos, conocimientos y establecimiento de metas proporcionados por quienes regulan dichas actividades.

### 3.1.2. Matriz de priorización.

En la tabla 3.2, se puede apreciar que a través de la aplicación de la herramienta matriz de priorización, se identificó el área de procesos productivos como la más crítica de La Gio, ya que la problemática con mayor sentido de urgencia se identificó en el segundo concepto: “productos no estandarizados”.

Tabla 3.2. Matriz de priorización.

<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Σ</b>
1. Valor agregado fácilmente replicable.		0	0	1	0	1
2. Productos no estandarizados.			1	1	1	3
3. Mercado poco segmentado.				1	0	1
4. Canales de distribución limitados.					0	0
5. Cultura corporativa débil y poco integrada.						
<b>Suma vertical Σ</b>		1	1	0	3	
<b>Suma horizontal Σ</b>	1	3	1	0		
<b>Suma total Σ</b>	1	4	2	0	3	
<b>Prioridad Σ</b>	4	1	3	5	2	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Para llegar a un resultado definitivo, se enlistaron los conceptos a priorizar tanto horizontal como verticalmente, los cuales, como se menciona previamente, se sacaron de la lista de debilidades de la matriz DAFO. Posteriormente se compararon, y se

otorgó una calificación de 1 o 0, dependiendo de si la alternativa vertical, era más o menos importante que la alternativa horizontal. Se realizó una suma vertical y una horizontal y con ello, se procedió a realizar una suma total para determinar el total de puntos por cada concepto, el concepto con mayor puntuación, tiene el primer lugar en la lista de prioridades.

Se llegó a dicho resultado discutiendo todos los conceptos con la directora administrativa y la subdirectora, llegando a la conclusión de que “los canales de distribución limitados por número de sucursales y número de plataformas digitales utilizadas” es algo que se prevé trabajar a largo plazo debido a los costos elevados y logística compleja que conlleva, el “valor agregado fácilmente replicable” no se identificó como prioridad debido a que, aunque desean lograr diferenciarse, aún compiten a través de precio, reconociendo que para lograr dicha diferenciación aún deben poner orden internamente, “el poco conocimiento de sus clientes” es algo en lo que el área de mercadotecnia ya se encuentra trabajando a través de la aplicación de encuestas, “cultura corporativa débil y poco integrada” se encontró en segundo lugar de prioridad y, aunque sí incide en la problemática presentada por la dirección de La Gio, ha presentado avance a través de diferentes acciones, mientras que el primer lugar en prioridad “productos no estandarizados”, ha traído consigo consecuencias observables a corto plazo que afecta la operación diaria de la organización así como su visión, ya que ha traído consigo quejas de los clientes, pérdidas monetarias, en especie y mala imagen.

Debido a los resultados obtenidos de la matriz DAFO y la matriz de priorización, se determinó que era pertinente el seguir analizando con base en la perspectiva de gestión del conocimiento en el área de procesos productivos, ya que la problemática sí presenta un carácter de urgente y no se le ha dado solución por carencia de conocimiento y/o falta de formalización.

### **3.2. Diagnóstico de los componentes de la gestión del conocimiento**

Al pasar a la segunda fase de análisis, se menciona nuevamente que se utilizaron tres herramientas para hacer el diagnóstico de la gestión del conocimiento. La entrevista

semiestructurada se aplicó a la subdirectora, quien ingresó a la misma hace 12 años y se ha desempeñado en el puesto durante 10 años.

En cuanto a los cuestionarios para el diagnóstico de la gestión del conocimiento, cabe destacar que la primera sección recopila información sobre los participantes, mientras que las secciones dos (facilitadores) y tres (componentes) contaban por cada facilitador o componente de la gestión del conocimiento, con cinco ítems que se podían valorar a través de una escala de Likert, cuyos valores se expresan de la siguiente manera:

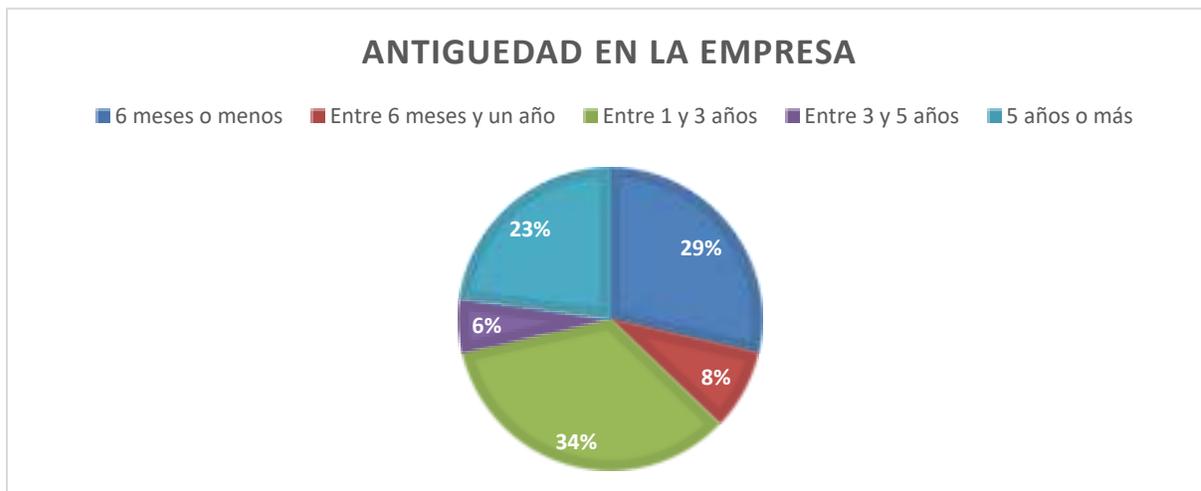
- Totalmente de acuerdo (TA). Valor: 5 puntos.
- De acuerdo (D). Valor: 4 puntos.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo (N). Valor: 3 puntos.
- Desacuerdo (DA). Valor: 2 puntos.
- Totalmente desacuerdo (TDA). Valor: 1 punto.

Con base en los valores propuestos, se sacaron promedios por ítem y por componente o elemento organizacional agrupándolos por sucursal, de modo que se pueda hacer un comparativo entre las diferentes unidades de negocio. También se realizó una puntuación por ítem y componente o elemento organizacional de manera global. La máxima calificación posible fue de 5 puntos mientras que la mínima de 1 punto.

Los cuestionarios se aplicaron en las cuatro sucursales a todo miembro que estuviera directamente relacionado con los procesos productivos, tuviera experiencia previa en los puestos o bien, tuviera conocimientos profundos sobre cómo se realiza en el día a día la preparación de alimentos y bebidas de los restaurantes; por lo que en consenso con la dirección los puestos participantes fueron la subdirectora, 3 gerentes generales, 6 supervisores, 4 jefes de cocina, 11 auxiliares de cocina, 4 jefes de barra y 6 auxiliares de barra. La participación por sucursal fue de 13 personas en Montecristo, 7 personas en Itzminá, 8 personas en Tanlum y 7 personas en Circuito Sur, sumando un total de 35 participantes. Esto significa que no se realizó una muestra aleatoria de ningún tipo, sino la selección de una población finita específica, que permitió censar la perspectiva de los miembros antes mencionados sobre el proceso de la gestión del conocimiento.

En cuanto a la antigüedad de los participantes, tal como muestra la gráfica 3.1, existe una mayoría de colaboradores que han laborado entre 1 y 3 años en La Gio.

Gráfica 3.1. Antigüedad en la empresa de los participantes del diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

La gráfica 3.2 por su parte, muestra que el 43% de los participantes solo ha desempeñado su puesto por menos de 6 meses.

Gráfica 3.2. Antigüedad por puesto de los participantes del diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

Finalmente, la lista de verificación se aplicó a las cuatro sucursales de La Gio, utilizando el mismo formato para todas.

En cuanto a los resultados generales del cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento que fue aplicado, se obtuvo que el componente que tiene una percepción más positiva en la organización es la identificación del conocimiento, con una valoración de 4.07, mientras que el que tuvo una percepción más negativa fue la medición del conocimiento, con una valoración de 3.41, tal como se observa en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Valoración global de los componentes de la gestión del conocimiento.

<b>Diagnóstico global</b>	
<b>Componente proceso de GC</b>	<b>Valoración promedio</b>
1. Identificación	4.07
2. Adquisición	3.87
3. Creación	3.97
4. Almacenamiento	3.96
5. Distribución/Diseminación	4.13
6. Aplicación	4.16
7. Medición	3.41

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

Aunque los resultados globales fueron claros, en la tabla 3.4 se puede observar a través de la comparativa entre sucursales sobre su percepción de los componentes de la gestión del conocimiento, que el componente con percepción más positiva fue distinto en las sucursales (distribución o diseminación del conocimiento para Montecristo e Itzimná y aplicación del conocimiento para Tanlum y Circuito Sur), pero la medición del conocimiento fue consistentemente percibida de manera negativa en cada una de ellas.

Tabla 3.4. Comparativa de la valoración de los componentes de la gestión del conocimiento en las sucursales.

Variable proceso de GC	Montecristo	Itzminá	Tanlum	Circuito Sur
1. Identificación	3.77	4.51	4.15	4.09
2. Adquisición	3.55	4.20	4.08	3.83
3. Creación	3.83	4.23	4.18	3.86
4. Almacenamiento	3.77	4.14	4.33	3.66
5. Distribución/Diseminación	3.87	4.57	4.25	4.00
6. Aplicación	3.75	4.37	4.48	4.37
7. Medición	3.20	3.26	3.68	3.46

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

A continuación se presenta una descripción más detallada de los resultados obtenidos en cada uno de los componentes a través de las diferentes herramientas aplicadas. En el caso de las gráficas correspondientes a los cuestionarios, los números del al 5 fuera del polígono hacen referencia al número de reactivo, mientras que la misma numeración al interior del polígono se refiere a la puntuación otorgada, así mismo, cada sucursal está representada por líneas de diferentes colores dentro de la figura.

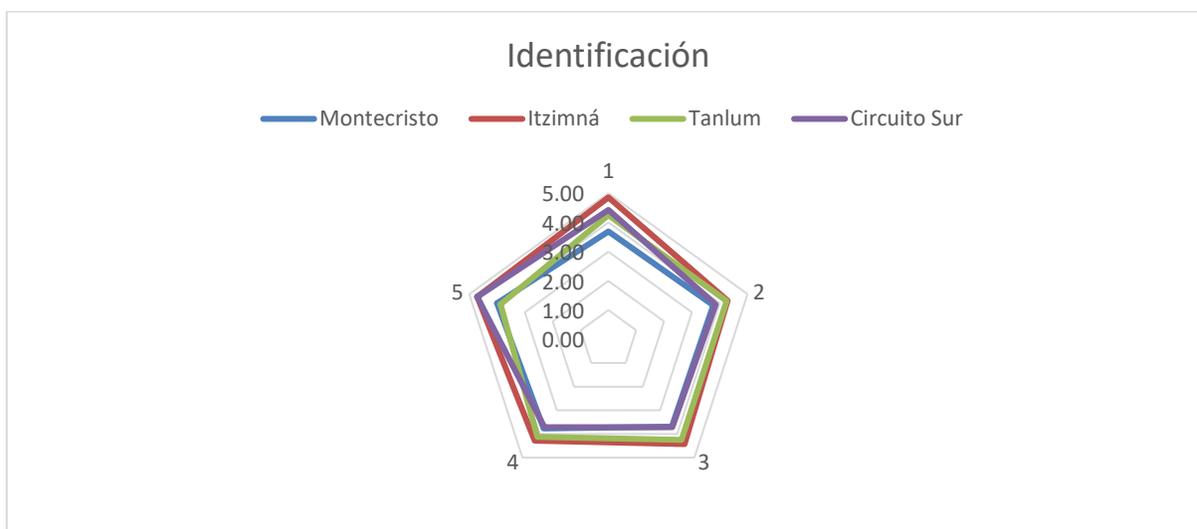
### 3.2.1. Identificación.

La entrevista semiestructurada arrojó que el conocimiento operativo se identifica gracias a los mismos colaboradores, ya que se considera que el conocimiento que poseen es valioso. No obstante, se observa que no hay mucha motivación por parte del personal en este componente del proceso, ya que al hacer actividades de identificación, la participación no es voluntaria.

En la gráfica 3.3, se puede observar que en el cuestionario se percibió de manera más positiva el reactivo 1 “Por parte de la administración se sabe qué conocimientos

necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo”, recalcando que hay claridad en sus funciones y responsabilidades, del lado opuesto se percibió de manera más negativa el reactivo número 3 “Sabemos cómo encontrar el conocimiento que está disponible”.

Gráfica 3.3. Identificación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

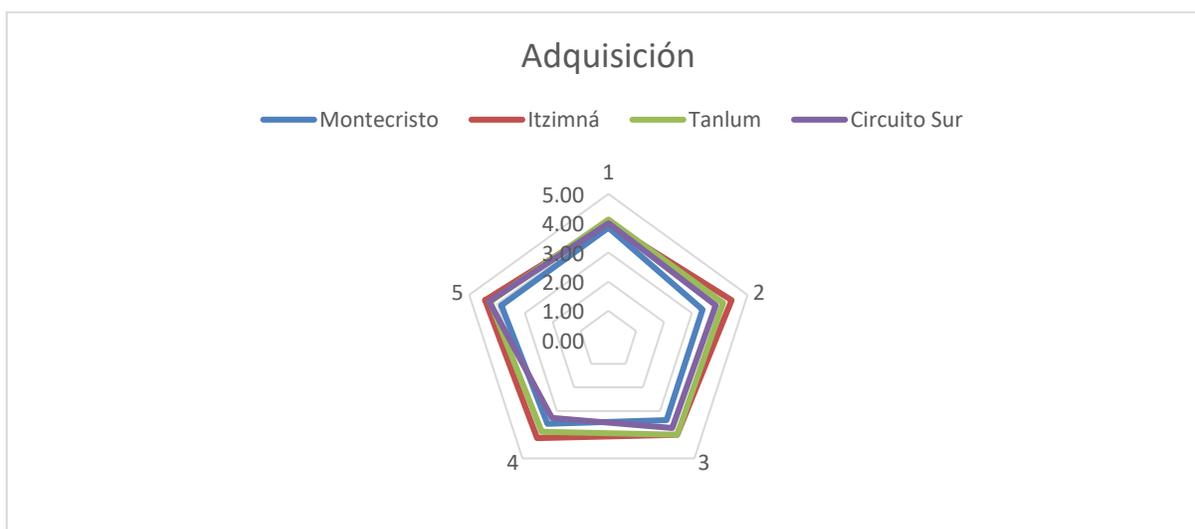
Se considera al recetario como la principal fuente del conocimiento operativo necesario para la ejecución de los procesos productivos. Por cada sucursal existen dos recetarios, uno para el área de cocina donde se encuentra cómo realizar todos los alimentos presentados en el menú y uno para el área de barra, que especifica la elaboración de bebidas, cuya existencia se debe primordialmente a que ofrecen cocteles en los restaurantes.

### 3.2.2. Adquisición.

En la entrevista se obtuvo que el conocimiento operativo destinado a almacenarse se ha adquirido a través de técnicas no estructuradas como lluvia de ideas y observación. Por parte de los colaboradores del área de operaciones, el conocimiento operativo se adquiere primordialmente a través de los recetarios y los compañeros.

Este componente no obtuvo una percepción muy positiva de manera general, pero se puede observar en la gráfica 3.4 que el reactivo 5 “El conocimiento que adquiero generalmente es por parte de mis compañeros de trabajo” obtuvo mejores valoraciones y en el lado opuesto, se encuentra el reactivo 4 “Para adquirir nuestro conocimiento utilizamos internet, materiales electrónicos, manuales o procedimientos en bases de datos, cursos en línea”.

Gráfica 3.4. Adquisición del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

La dirección también declaró en uno de los primeros acercamientos, que existe conocimiento que se ha obtenido de fuentes externas, tales como la observación de negocios similares en el extranjero, las tendencias de la industria y la retroalimentación por parte de los clientes quienes también le hacen llegar a La Gio información sobre la competencia.

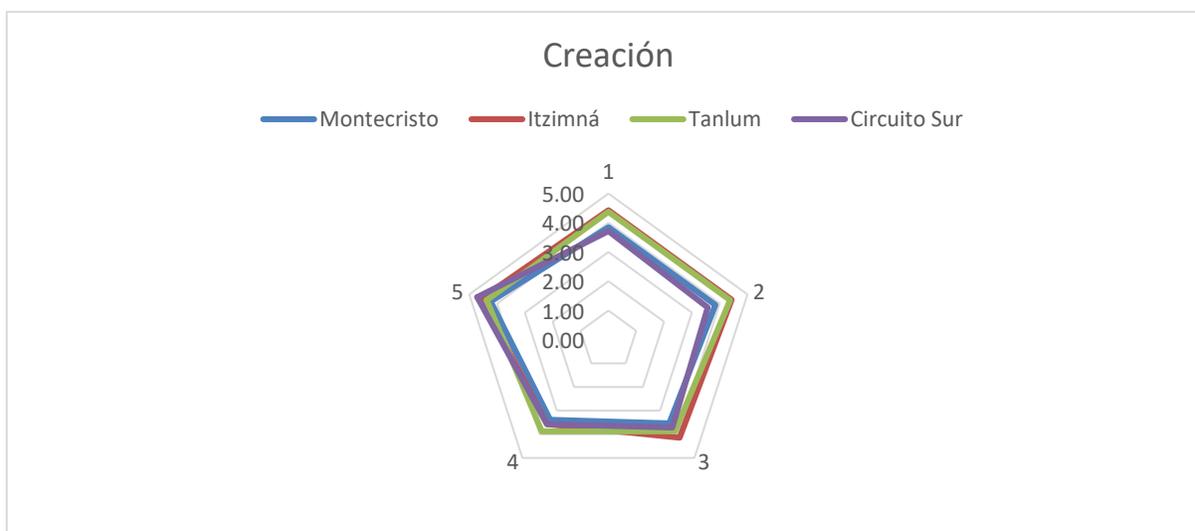
La información no se encuentra disponible de manera digital para la mayoría de los colaboradores de esta, ya que a pesar de que los recetas se han hecho llegar a las sucursales en formato electrónico, no todos se encuentran conscientes de ello debido al número limitado de equipo de cómputo y cuentas de correo, a las cuales solo pueden tener acceso miembros muy específicos de cada sucursal.

### 3.2.3. Creación.

No se pretende crear nuevo conocimiento operativo en el día a día del área de procesos productivos, pero cuando existen modificaciones, estas se realizan a través de la dirección, por lo cual no se hace partícipes a los colaboradores operativos en este componente del proceso de la gestión del conocimiento según la entrevista.

En cuanto a creación del conocimiento operativo, se aprecia en la valoración de los reactivos de este componente en el cuestionario, una percepción más positiva hacia el reactivo 5 “Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimiento cuando los necesito” y en contraparte, una percepción más negativa hacia el reactivo 1 “Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos”, esto se aprecia en la gráfica 3.5.

Gráfica 3.5. Creación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

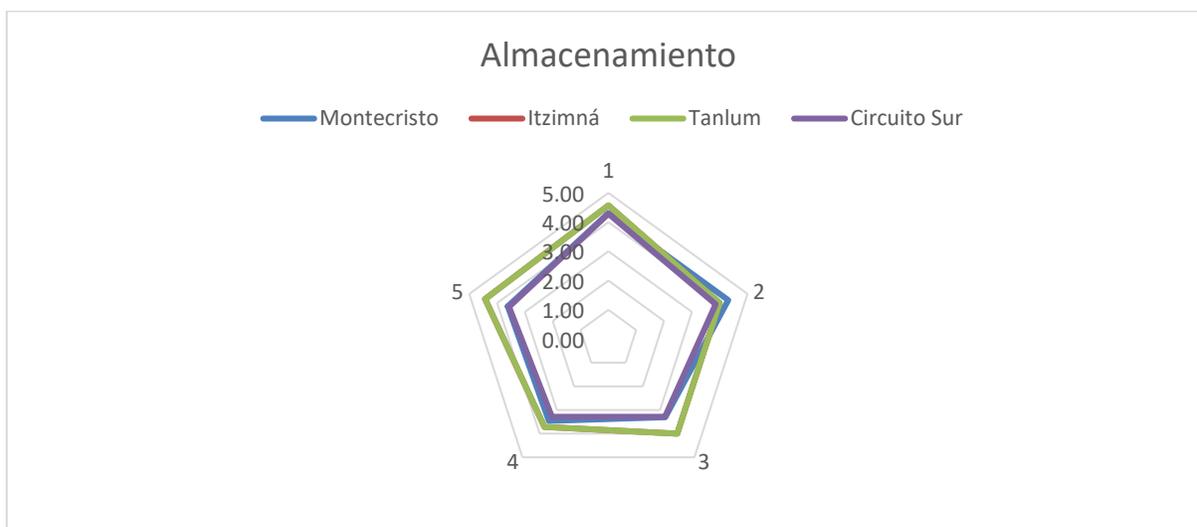
### 3.2.4. Almacenamiento.

Acorde a la dirección, como se expresa en la entrevista, el almacenamiento del conocimiento operativo en el área de procesos productivos se realiza únicamente a través de los recetarios. Muchos colaboradores reconocen la importancia del almacenamiento del conocimiento operativo y expresan el deseo de que esto se haga

de manera formalizada. A pesar de ello, desde la perspectiva de la dirección, no todos se encuentran dispuestos a añadir el almacenamiento dentro de su lista de actividades dentro de su puesto y es que, a pesar de que mucho conocimiento operativo se ha recopilado con la contribución del personal de los restaurantes, hasta la fecha no existen mecanismos que motiven a la gente a colaborar en el almacenamiento del conocimiento.

La gráfica 3.6 ilustra la percepción del almacenamiento del conocimiento en las cuatro sucursales. El reactivo 1 “Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia” fue el mejor valorado mientras que el de menor valoración fue el reactivo 3 “Se motiva al personal para capturar las experiencia y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a éstos”.

Gráfica 3.6. Almacenamiento del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

A través de las listas de verificación se obtuvo que los recetas se encuentran almacenados. Esto garantiza un mayor contenido, incluyendo ítems como tipo de preparación, ingredientes, cantidades y unidades y costos, pero es importante hacer la anotación de que el llenado de los formatos no se encuentra concluidos, haciendo que los colaboradores lo completen con conocimiento propio. Además, los formatos

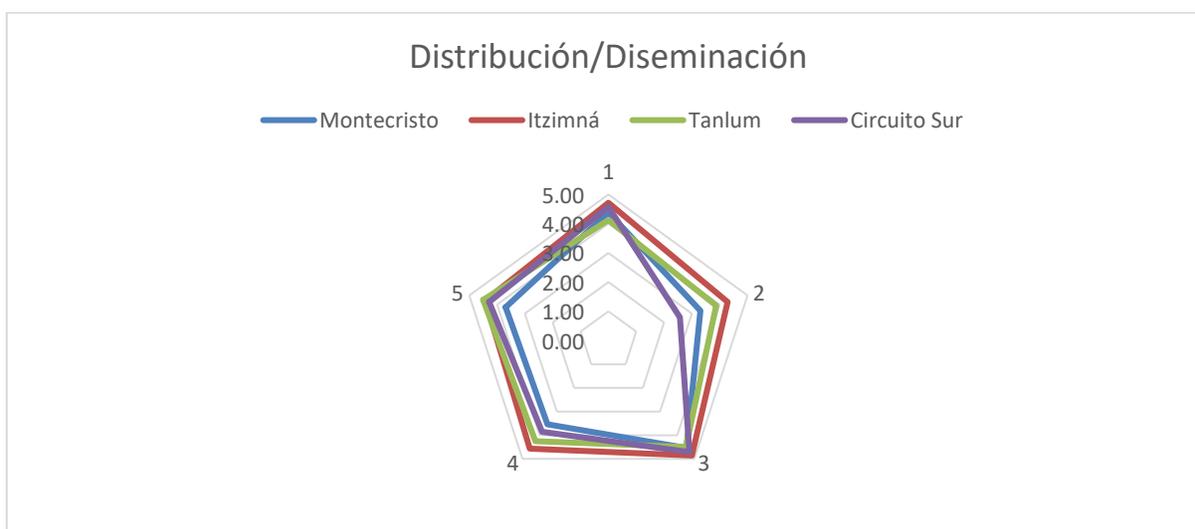
utilizados para el almacenamiento pueden resultar poco apropiados para el espacio físico del trabajo. El caso de los recetarios para la preparación de bebidas es una situación diferente, ya que a pesar de seguir también los lineamientos del formato proporcionado por el Programa de Calidad Moderniza, la información no ha sido completada en su totalidad.

### 3.2.5. Distribución / Diseminación.

Los recetarios de alimentos se distribuyeron físicamente en carpetas, haciendo que cada una de las sucursales cuente con un ejemplar, posteriormente, dichos recetarios se enviaron vía correo electrónico a cada uno de los gerentes para contar también con el conocimiento operativo en formato digital, acorde a la entrevista semiestructurada.

Este componente fue el mejor valorado por las sucursales Montecristo e Itzimná de manera general. Se aprecia en la gráfica 3.7, que “Vale más compartir el conocimiento que poseer el conocimiento”, reactivo 3, se valora más, mientras que “El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correo, base de datos, intranet)”, reactivo 2, se valoró menos.

Gráfica 3.7. Distribución/Diseminación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

Con un enfoque en los recetas, se detectó que la mayoría de la sucursales contaba con al menos un ejemplar de los mismos en sus instalaciones, a pesar de ello no en todos los lugares se encontraba en el área específica de trabajo o en un punto de fácil acceso. De hecho, en ocasiones a pesar de que los recetas podían consultarse de manera sencilla, el personal involucrado desconocía como acceder a ellos. Adicionalmente, la distribución de los recetas de preparación de bebidas en el formato propuesto por el Programa de Calidad Moderniza no se ha realizado en su totalidad, acorde a las listas de verificación.

### 3.2.6. Aplicación.

El diagnóstico del componente aplicación de la gestión del conocimiento difiere dependiendo de la perspectiva, ya que la dirección, los clientes (según la base de datos que maneja mercadotecnia) y los colaboradores involucrados opinan diferente.

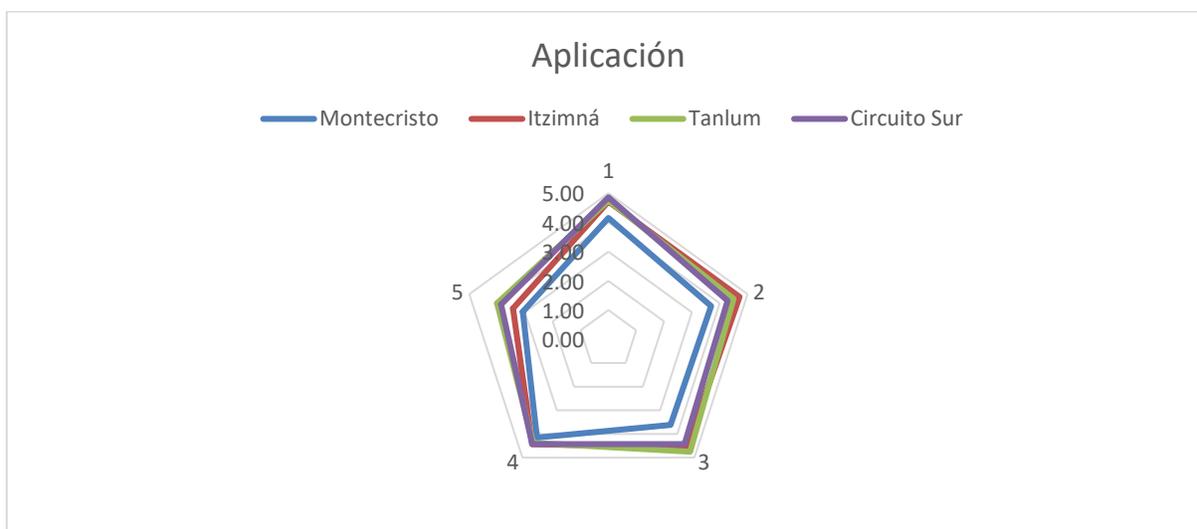
Acorde a la dirección, el conocimiento operativo no se aplica bajo los lineamientos propuestos, dando lugar a la problemática ya mencionada. Nuevamente se hace referencia al desinterés por parte de los empleados en la participación en la gestión del conocimiento pero se reitera de nuevo también que no utilizan incentivos ni sanciones para la aplicación de dicho conocimiento. La falta de aplicación del conocimiento operativo se sustenta también gracias a la base de datos de mercadotecnia, donde se pueden identificar quejas de los clientes con respecto a los productos consumidos. Como se ve en la gráfica 3.8, el cuestionario por su parte, arroja que los colaboradores tienen, contrario a lo que se menciona previamente, una percepción muy positiva del componente aquí analizado, ya que de manera global, fue el mejor valorado.

El reactivo con puntuación más alta fue el 4 “Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en el trabajo”, mientras que el reactivo 5 “Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo” fue el de menor puntaje.

Tratando de identificar causas con apoyo de las listas de verificación, no se detectaron facilitadores de uso en los recetas ya que no existen tablas de contenido, guías de

color, separadores ni apoyos visuales. Por estos motivos fue común encontrar que el personal de las áreas involucradas en los procesos operativos incluía sus propios recetarios o extractos de los recetarios originales, dejando el recetario del Programa de Calidad Moderniza resguardado únicamente para ser consultado en caso de duda.

Gráfica 3.8. Aplicación del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

### 3.2.7. Medición.

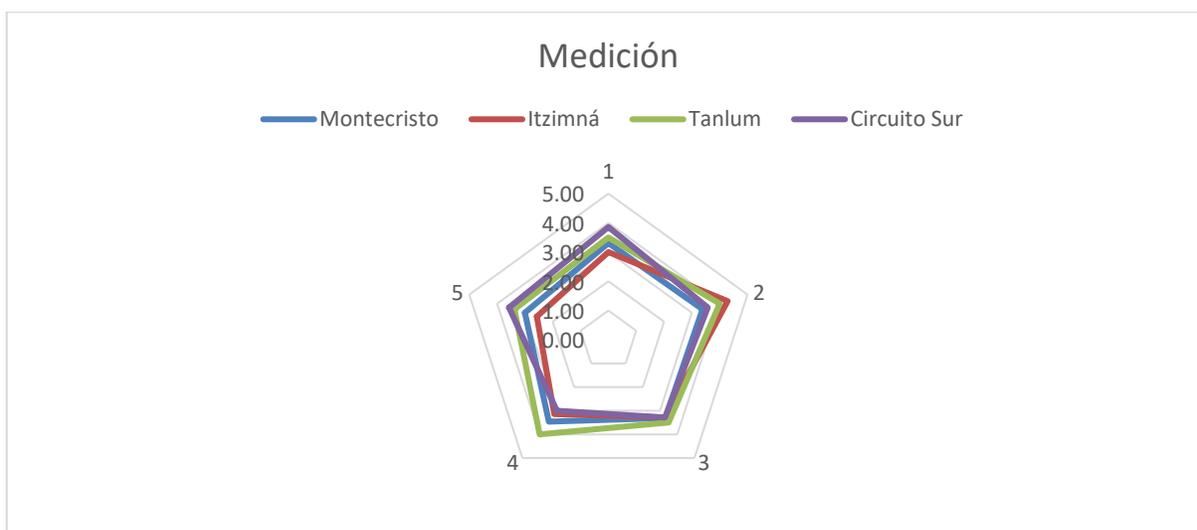
Debido a la falta de un programa formal de gestión del conocimiento, era previsible que la dirección declararía que no existe ningún mecanismo de medición en cuanto a la gestión del conocimiento, ya que del mismo modo, no existen objetivos ni indicadores que permitan hacer dicho proceso de retroalimentación.

En cuanto a los cuestionarios, se aprecia en la gráfica 3.9, que el reactivo con valoración más alta corresponde al número 2 “La empresa mide y evalúa el conocimiento de cada persona” y el reactivo 5 “Contamos con un instrumento de medición” fue el peor puntuado. Probablemente, el reactivo más positivamente puntuado sea debido a las listas de verificación de control propuestas por el Programa

de Calidad Moderniza, las cuales están relacionadas con actividades operativas tales como el control de temperaturas.

Finalmente, la medición del conocimiento fue de manera unánime en todas las sucursales el componente de la gestión del conocimiento con valoración más baja, reconociendo dicho componente como la principal área de oportunidad.

Gráfica 3.9. Medición del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

### 3.3. Facilitadores y barreras de la gestión del conocimiento

Las herramientas aplicadas en La Gio, buscaron no únicamente comprender el papel de los componentes del proceso de la gestión del conocimiento sino identificar qué es lo que actualmente apoya a este o bien, lo limita.

Tal como se aprecia visualmente en la gráfica 3.10, la segunda sección del cuestionario arrojó como resultados globales lo siguiente:

- Estrategia, el elemento que dicta los medios y los recursos de una empresa a utilizar para la consecución de objetivos, obtuvo la valoración más alta (3.92)

- Tecnología, elemento que contempla las TIC y sus beneficios en la gestión del conocimiento, obtuvo el segundo lugar (3.76).
- Cultura organizacional, elemento que contempla los valores y guías de actuación, se posicionó en último lugar con un margen mínimo de diferencia con respecto a tecnología (3.75).

Gráfica 3.10. Valoración global de los facilitadores y barreras de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento”.

Tomando en cuenta que la valoración máxima es 5, se observa que se perciben los facilitadores propuestos en el cuestionario como algo que no destaca ni perjudica la gestión del conocimiento, otorgando mayor valor a la estrategia, pero sin una diferencia significativa.

En las preguntas abiertas se mencionaron los principales facilitadores que se tiene actualmente para obtener o usar los conocimientos que son importantes para la realización del trabajo, destacando en primer lugar los compañeros de trabajo, seguido de los recetarios y otros conocimientos documentados, los cursos y las redes sociales. Los mecanismos de reconocimiento se mostraron relevantes para la mayoría de los participantes y desean que se desarrollen programas de recompensas e incentivos para elevar la motivación, así como la aplicación equitativa de estos en todos los puestos.

En cuanto a las barreras para adquirir o aplicar conocimientos, se puede hacer mención principalmente la falta de organización y estandarización, falta de capacitación, carencia de tiempo, problemas de comunicación y poca apertura a escuchar las opiniones de los demás.

Por parte de la dirección, con apoyo de la entrevista, se añade el liderazgo como un área de oportunidad importante para el logro de la gestión del conocimiento, mientras que los recetas se mencionan nuevamente como facilitadores.

### **3.4. Conclusiones**

La gestión del conocimiento no se da de manera sistematizada y planeada dentro de La Gio, no obstante sí se reconoce la importancia de sus componentes para la mejora continua y el logro de la satisfacción de sus clientes tanto por parte de la dirección como por parte de los colaboradores.

La problemática sobre la cual gira el análisis del caso de estudio, fue propuesta por la dirección del restaurante analizado en el presente trabajo, sin embargo, se determinó, a través de la aplicación de herramientas de diagnóstico de los factores internos y externos que inciden en el mismo, que es apropiado trabajar sobre dicha problemática como prioridad, ya que las consecuencias de esta situación se dejan ver en su operación diaria.

Las herramientas aplicadas para el diagnóstico del estado actual de los componentes que conforman la gestión del conocimiento, arrojaron que la principal área de oportunidad es la medición del conocimiento. A pesar de ello, aunque el componente aplicación del conocimiento fue percibido de manera positiva por los colaboradores directamente involucrados con los procesos productivos, los resultados en la creación de productos y la percepción que tienen los clientes sobre ellos indica que este componente también es un área de oportunidad. Por otra parte, el enfoque de los recetas resalta que su almacenamiento y distribución no se realizan de la manera más adecuada, pues en la práctica los colaboradores no encuentran los recetas como herramientas eficaces para la preparación de productos.

Finalmente, los miembros han identificado de manera general qué es lo que promueve e impide la adquisición y uso del conocimiento operativo, lo cual puede ser usado como referencia para la elaboración de una propuesta de mejora, con la ventaja de un avance en la sensibilización de la importancia de dichos elementos dentro de la operación, ya que sí son vistos como herramientas para la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se presentan las conclusiones generales del trabajo, donde revisando nuevamente los objetivos propuestos, se analizan y resumen los resultados obtenidos. Posteriormente, se proponen acciones para trabajar el problema presentado por la empresa analizada en el presente trabajo, seguida de recomendaciones dirigidas a esta misma, las cuales plantean acciones adicionales que se podrían implementar con la finalidad de mantenerla en el camino hacia una mejora continua.

#### **4.1. Conclusiones**

Se analizó la situación actual de los componentes que forman parte de los procesos de gestión del conocimiento a través del modelo de los ocho pilares propuesto por Probst et al. (2001), dicho análisis, se realizó en las cuatro sucursales de La Gio, con una enfoque en el área de procesos productivos, los cuales comprenden la preparación de alimentos y bebidas Para ello, participó una gran cantidad de miembros, quienes contribuyeron al logro de los objetivos específicos del presente trabajo.

El objetivo de analizar la situación actual de los componentes de la gestión del conocimiento en el área de procesos productivos de La Gio, se logró gracias a la aplicación de una entrevista semiestructurada, un cuestionario y una lista de verificación. Con dichas herramientas, los resultados se resumen e interpretan de la siguiente manera:

- **Objetivos:** No se tiene implementado un proyecto formal de la gestión del conocimiento por lo que actualmente carece de objetivos propuestos para este tipo de estrategia.
- **Identificación:** Los colaboradores tienen claro que existe conocimiento operativo que no poseen para llevar a cabo sus labores. La dirección a su vez considera que los conocimientos que poseen los colaboradores son valiosos y recurren a ellos para la documentación. Las principales fuentes de conocimiento operativo identificadas son los recetarios y los compañeros de trabajo.

- **Adquisición:** Existe facilidad para adquirir el conocimiento operativo a través de fuentes internas tales como el manual de inducción, recetas, redes sociales y compañeros. Externamente se recurre a la observación de negocios similares, tendencias y retroalimentación de los clientes. No hay técnicas estructuradas para la recolección de información.
- **Creación:** Los empleados tienen altos deseos por contribuir pero se sienten limitados, aunque en muchas ocasiones modifican el conocimiento operativo proporcionado por la dirección sin la autorización de la misma.
- **Almacenamiento:** Se reconoce la importancia del conocimiento operativo pero existe poca participación para aplicarlo o codificarlo. La documentación existente está guiada por el Programa de Calidad Moderniza. No hay roles formales para almacenar el conocimiento operativo.
- **Distribución:** La diseminación del conocimiento operativo es principalmente verbal. Se utiliza documentación pero es mínima y adicional a los recetas no hay más con respecto a los procesos productivos. Además, los recetas están disponibles en las sucursales pero su formato no los hace viables para el uso cotidiano.
- **Aplicación:** Los colaboradores consideran que se aplica el conocimiento operativo disponible pero la dirección y los clientes no. Las quejas de los clientes registradas por el área de mercadotecnia demuestran que los productos generados en los procesos productivos no coinciden con los resultados esperados, es decir, no se respetan los recetas. Se observa también que los colaboradores utilizan conocimiento propio en lugar del disponible. De igual modo, carecen de motivadores o sanciones que fomenten la aplicación del conocimiento operativo.
- **Medición:** No hay instrumentos de medición existentes en cuanto al uso del conocimiento operativo, el poco control que existe no está directamente relacionado con el mismo y se realiza a través de herramientas proporcionadas por el Programa de Calidad Moderniza.

El objetivo de identificar las principales barreras y facilitadores que posee La Gio para la implementación de la gestión del conocimiento, se logró gracias a la entrevista y el

cuestionario principalmente. El principal facilitador de la gestión del conocimiento es el capital humano (recordando la importancia de los compañeros de trabajo), observando que la forma de conversión de conocimiento, socialización, juega un rol importante en la transformación del conocimiento tácito; mientras que las principales barreras son la falta de motivación y los problemas comunicativos, destacando aquí que la exteriorización del conocimiento, es decir la transformación de conocimiento tácito a explícito no se está llevando a cabo de la manera más adecuada.

Una vez cumplidos los objetivos del presente trabajo, se concluye entonces que los detonantes de la problemática en cuestión, son una inadecuada codificación del conocimiento operativo, canales de difusión del conocimiento débiles, carencia de un sistema de motivación y recompensas para la aplicación del conocimiento e inexistente medición sobre lo que saben los colaboradores.

Es importante resaltar, que la gestión del conocimiento no es solo una estrategia efectiva para la mejora de los procesos productivos de una empresa, sino que apoya también en la creación de valor agregado, convirtiéndose en una herramienta valiosa para la administración estratégica, lo cual hoy en día prácticamente es una forma de operación obligatoria, ya que como se ha discutido con anterioridad, el mercado actual se encuentra altamente competido mientras que los clientes son cada día más responsables de su consumo, haciendo importante trabajar arduamente en lograr crear una ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento antes de la realización de dicho análisis, era un tema desconocido para casi todos los miembros de la organización, no obstante fue destacable el hecho de que una gran mayoría de la gente que conforma el capital humano, ve el conocimiento como un tema de alta importancia. Al realizar el diagnóstico de los componentes de la gestión del conocimiento, se mostró que su implementación podría ser la solución al logro de la estandarización de los productos que se ofertan, llevando a la satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado que compete.

La realización del análisis de un caso de estudio no fue únicamente un proceso para la resolución de una problemática, sino un aprendizaje tanto para La Gio como para las personas involucradas en su elaboración, ya que adicional a la relación del conocimiento con la problemática planteada, se pudo hacer una aplicación de la teoría en un contexto real, explorar diferentes formas de aplicación de herramientas ya conocidas y probadas y finalmente, ver la realidad organizacional de toda una industria desde otra mirada.

#### **4.2. Recomendaciones**

La mejora de la gestión del conocimiento de los procesos productivos dentro de La Gio para la solución de la problemática de la falta de estandarización de los productos ofrecidos en las sucursales, se propone a través de las acciones presentadas a continuación.

El mal almacenamiento de la información surge a raíz de la inadecuada codificación del conocimiento operativo, por ello se propone que se cambie el formato de los recetarios que utilizan los colaboradores. Actualmente se utiliza el formato T8-02 “Receta estándar” propuesto por el Programa de Calidad Moderniza y si bien, es una excelente herramienta para la gestión de los restaurantes, no ha presentado ser un recurso práctico para utilizar el conocimiento ahí contenido en la operación diaria. Se sugiere simplificar el formato, incluyendo información únicamente correspondiente a la preparación de los alimentos y bebidas y quitándole protagonismo a la información administrativa, presentando información que en verdad sea relevante para los usuarios de los recetarios, con contenido debidamente categorizado y apoyos visuales. Atendiendo a estas necesidades se destaca que los recetarios deben contener la siguiente información:

- Categoría a la que pertenece el producto.
- Ingredientes.
- Ingredientes sustitutos.
- Cantidades.

- Unidades.
- Utensilios específicos para la elaboración del producto.
- Procedimiento explicado secuencialmente y qué hacer en caso de contingencias.
- Fotografía del producto final.

Se sugiere hacer un apartado de procesos dentro de este tipo de documentación que incluyan otra información pertinente, tal como la preparación de salsas, el preparado de ciertos ingredientes clave como la pasta y la limpieza adecuada de los utensilios, ya que se observaron casos en los que se realizaban nuevos recetarios por parte del personal de cocina y barra ante la carencia de dicha información.

Los principales miembros involucrados en el rediseño de los recetarios sería el personal directamente relacionado con los procesos productivos, ya que si bien ya hay lineamientos de estandarización, ellos pueden proveer los lineamientos de almacenamiento más adecuados a la operación diaria, mientras que recursos humanos puede dar sentido a toda la información proporcionada por los colaboradores de operaciones. Del mismo modo, tanto el encargado de mercadotecnia como la agencia de publicidad externa, pueden jugar un rol importante en el desarrollo visual de los recetarios.

Se observó que los canales de distribución son débiles, ya que los formatos en carpetas resultaron incómodos para su uso en el espacio físico de la cocina y la barra, por lo que se recalca aquí el papel que juega la tecnología hoy en día, alentándolos al desarrollo de una plataforma de fácil uso a través de dispositivos móviles. Se cree que esta es una acción viable, ya que La Gio ya se encuentra familiarizada con dicha tecnología, aplicando hoy en día la toma de pedidos a través de tabletas. Para ello, ya se cuenta con el personal adecuado, ya que colaboran con un ingeniero en sistemas que ha desarrollado previamente softwares para la empresa tanto para el uso del departamento de mercadotecnia como para el área de servicio al cliente, el cual se puede apoyar nuevamente de mercadotecnia y puede obtener la retroalimentación

sobre el desarrollo de los futuros usuarios, esto con el fin de verificar que efectivamente se ha desarrollado una infraestructura amigable.

El resultado esperado del rediseño de los recetas y el uso de las TIC para la distribución del conocimiento operativo, es lograr la codificación de dicho conocimiento de manera más clara, amena y con un acceso a información específica más veloz.

El componente aplicación es un elemento clave a la hora de resolver el problema de la estandarización. Una constante durante toda la recopilación de datos a través de las herramientas, es que el personal se encuentra poco motivado a ser partícipe del proceso de la gestión del conocimiento. Es por ello que se propone establecer un sistema de recompensas explicadas en la tabla 4.1.

#### 4.1. Propuesta de sistema de recompensas

<b>Nivel</b>	<b>Criterios</b>	<b>Estímulos materiales</b>	<b>Estímulos no materiales</b>
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de recetas.</li> <li>• Valoraciones positivas por parte de los clientes.</li> <li>• Control de mermas.</li> </ul>	Bonos.	Elogio y reconocimiento.
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los procesos productivos.</li> <li>• Participación en la aplicación.</li> <li>• Fomento de la cultura del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenas.</li> <li>• Boletos de cine.</li> <li>• Días libres.</li> </ul>	Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en los instrumentos propuestos por Mandl, Winkler y Schnurer (2004).

El nivel grupal se refiere a una sucursal completa, haciendo una comparativa de los resultados obtenidos por todas las sucursales, mientras que el individual premia a la persona que realizó los méritos. Los criterios propuestos incluyen acciones positivas con respecto a la aplicación del conocimiento operativo y, debido a la complejidad que representa la motivación del capital humano, se incluyen dos tipos de recompensa, una que ofrece bienes tangibles y otra que fomenta la realización como individuos, esperando que a través de diferentes formas de motivación extrínseca, los miembros de la organización logren interiorizar la cultura del conocimiento, consiguiendo una motivación intrínseca. Los estímulos materiales son fáciles de listar, pero en cuanto a los no materiales, vale la pena destacar que pueden ser otorgados a través de varios mecanismos. Por ejemplo, los elogios y reconocimientos pueden realizarse usando una pequeña campaña interna o a través de una breve ceremonia de reconocimiento, mientras que el enriquecimiento de trabajo puede darse a través de iniciativas como incluir a los colaboradores en un programa de apadrinamiento, formarlos como instructores o la asignación de tareas específicas como la elaboración de propuestas (Mandl et al., 2014).

En el presente documento, se presenta el esquema del sistema de recompensas de una manera generalizada, ya que los estímulos otorgados deben ser elaborados en consenso con los directivos, recursos humanos, contabilidad y los posibles acreedores a dichas recompensas.

Otra acción que se propone para la mejora del componente aplicación es la capacitación del personal a cargo de la elaboración de los productos ofertados. El personal debe contar con todas las herramientas para poder lograr un alto desempeño, motivo por el cual deben ser capacitados adecuadamente antes de exigirles resultados. Debido a que el desarrollo de la filosofía organizacional es algo reciente, se sugiere impartir un curso de inducción a todos los miembros operativos. Del mismo modo, también se puede incorporar un curso de sensibilización sobre la importancia que tiene la satisfacción al cliente y cómo la aplicación adecuada del conocimiento operativo se encuentra vinculada directamente con la consecución de la estandarización y competitividad de La Gio. Finalmente, es importante incorporar un curso de capacitación de preparación de alimentos y bebidas, el cual sería más

efectivo al formar grupos de colaboradores provenientes de todas las sucursales, de manera que conozcan no solo cómo desempeñar sus actividades sino que se llegue a un verdadero consenso de los estándares de La Gio. Dichos cursos pueden ser llevados a cabo no solo por el departamento de recursos humanos, sino que debido a la cantidad de gente y especificidad de algunos temas, se sugiere la intervención de asesores externos.

En cuanto a la medición como área de oportunidad, se recalca la creación de objetivos e indicadores sobre la gestión del conocimiento debido a que es la única manera de ser consistente en su implementación y medir un grado de avance. Actualmente, no existe ningún sistema de medición y se desconoce si los involucrados en los procesos productivos cuentan con el conocimiento operativo suficiente para realizar sus actividades. Se propone formalizar la estandarización de las cuatro sucursales como uno de los objetivos organizacionales, por lo que se sugieren indicadores tales como:

- Porcentaje de quejas de los clientes.
- Índice de retorno de clientes.
- Reseñas positivas.
- Número de colaboradores capacitados.
- Número de cursos de capacitación proporcionados.
- Satisfacción de los cursos de capacitación.
- Porcentaje de mermas.

Cada uno de estos indicadores requiere de la especificación de una meta a seguir, el tiempo en que debe ser alcanzada y los recursos necesarios para completarla.

Del mismo modo que no se puede realizar una medición sin la presencia de objetivos e indicadores del conocimiento operativo en el desempeño general de La Gio, no se puede medir el conocimiento operativo de los miembros de dicha empresa si no se conoce qué es lo que hay que medir. Existen perfiles y descriptivos de puestos, no obstante se hace hincapié en la mejora de dicha documentación al tomar en cuenta las competencias necesarias para los puestos involucrados en los procesos

productivos. Para ello, se recomienda trabajar en la definición de dichas competencias, tanto básicas, como genéricas y específicas. Estas competencias no solo tendrán utilidad para el reclutamiento del personal, sino para mejorar el desempeño del personal actual, moldeando su formación con base en las necesidades de cada individuo y también, identificando al personal ideal para liderar. Formas de evaluación a considerar una vez definidas y desarrolladas dichas competencias, son la evaluación de conocimientos, la observación de desempeño y conductas, entrevistas de seguimiento, sistemas de escalas, listas de verificación, actividades de simulación y por supuesto, se alienta también a la organización a que fomente la autoevaluación entre sus miembros, ya que “en este contexto es importante que los empleados tengan la sensación de que por sí mismos pueden influenciar este proceso. Es preciso apoyar a los empleados en su deseo de desarrollar sus propias competencias y ello exige sobre todo una retroalimentación informativa, individual y permanente” (Mandl et al., 2004, p. 11).

Finalmente, para complementar las acciones propuestas en este proyecto, se recomienda ampliamente la inclusión de personal dedicado exclusivamente al tema de la mejora continua. Con ello se logrará aliviar la carga de la persona a cargo de recursos humanos y de la subdirección, quienes se encargan de muchas actividades adicionales al control. Con ello se logrará la continuidad de sus proyectos, incluyendo no únicamente el proyecto de implementación de la gestión del conocimiento sino las actividades propuestas por el Programa de Calidad Moderniza.

Como recomendaciones adicionales, si bien es verdad que la dirección tenía una idea concreta de la problemática que quería trabajar desde la primera reunión, esto no indica que no existan otras áreas de oportunidad en la empresa analizada en este trabajo, sin mencionar, que el objetivo a largo plazo de los directivos es lograr posicionarse en el mercado, siendo la estandarización solo el primer paso. Se considera que para ser más consciente de otras problemáticas, no deben atacar únicamente lo urgente y que además, deben encontrar la manera de aprovechar su entorno, por lo que se sugiere una segunda revisión del FODA presentado en este proyecto, para un análisis más exhaustivo de los puntos fuertes y débiles provocados

por factores internos y externos, que les permita la generación de estrategias de naturaleza pro activa en lugar de reactiva.

Para aprovechar lo previamente mencionado, se recomienda a los directivos el trabajar en un proyecto de planeación estratégica, con la finalidad de dar una dirección clara a todas las actividades en general de La Gio y no solo a un área. La gestión del conocimiento se presenta únicamente como una estrategia dentro de un amplio abanico de posibilidades para generar un cambio positivo, no obstante, cabe destacar que de la realización del cruce de estrategias derivadas del FODA, se podrían apreciar otras acciones que requieren de atención para mantener la competitividad dentro del mercado en el que operan.

Como parte de una planeación estratégica, se sugiere profundizar el análisis de los factores externos que pueden afectar a La Gio y específicamente, a los negocios dentro de la industria restaurantera que actúan como competencia de la misma. Esto, a través de un análisis industrial que permita analizar las fuerzas y definir la intensidad de la competencia de la industria, es decir: la amenaza de nuevos participantes, la rivalidad entre empresas existentes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y el poder relativo de otras partes interesadas (Wheelen y Hunger, 2007).

Se invita también a la dirección a coordinar un proyecto de *benchmarking* en conjunto con el área de mercadotecnia y la agencia externa de *marketing*, con el fin de comprender mejor cómo funcionan las mejores prácticas de la competencia y que se incluya dentro de esta lista no únicamente a quien ven como su competencia principal sino a otros negocios tales como los mencionados en el capítulo 2 de este proyecto. Con ello se recomienda la realización de matrices entre las que se pueden mencionar “La matriz industrial de la empresa y su competencia directa” y una “Clasificación de grupos estratégicos en la industria de restaurantes snack & bar”, con ello lograrán obtener una comparativa que les permita conocer su verdadera posición en la competencia, tal como proponen los autores Wheelen y Hunger (2007).

Finalmente, como parte esencial de la realización de una planeación estratégica, se recomienda formalizar otros objetivos específicos, adicionales a lo propuesto para el

proyecto de la gestión del conocimiento, esto a través de documentos escritos física y digitalmente. Del mismo modo, se recomienda también el desarrollar indicadores que permitan medir el avance de logros por cada objetivo planteado, tal como se describe previamente en las propuestas, junto con la organización de las actividades que contribuirán a dichos avances. Para lograr todo lo anterior, se sugiere la inclusión de asesoría externa que permita realizar esto de forma adecuada y factible con la meta de lograr que todo lo aquí planteado resulte en logros tangibles para La Gio, mejorando su rentabilidad y prolongando su tiempo de vida.

## REFERENCIAS

- Barbosa, D., Mihi, A. y Noguera, A. (2013). Gestión del conocimiento y liderazgo: perspectivas de relación. *Revista Diversitas – Perspectivas en psicología*. 10 (1), 57-70.
- Barney, J., Hesterly, W. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Pearson Education.
- Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Canals, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados  
CANIRAC. (2015a). *Requisitos para operar un restaurante y normas oficiales*. Recuperado de:  
[http://canirac.org.mx/images/canirac/files/requisitos\\_para\\_operar\\_un\\_restaurantey\\_normas\\_oficiales.pdf](http://canirac.org.mx/images/canirac/files/requisitos_para_operar_un_restaurantey_normas_oficiales.pdf)
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados  
CANIRAC. (2015b) *Todo sobre la mesa*. Recuperado de:  
<http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>
- Caviedes, I. (2006). *La administración del conocimiento en la sociedad de aprendizaje*. Ciudad de México, México: Mayol Ediciones.
- Davenport, T. y Prusak, P. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
- De Long, D. (2000). Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. *Academy of Management Executive* 4 (4), 153-183.

- Ditzel, B. (2005). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para un departamento universitario*. (Tesis de pregrado). Universidad de Navarra, San Sebastián, España.
- Ferré, J. (2003). *Marketing, Mercado y Competitividad*. Barcelona, España: Editorial Océano.
- Fleitman, J. (1994). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Ciudad de México, México: Editorial PAX.
- Giannetto, K. y Wheeler, A. (2004). *Gestión del conocimiento en la organización: Herramientas para la administración del capital intelectual*. Ciudad de México, México: Panorama Editorial.
- Gómez, D., Pérez, M. y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial* 25 (2), 37-46.
- Huang, K., Lee, Y. y Wang, R. (2000). *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid, España: AENOR.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI. (2014). *Resultado de Censos Económicos 2014: Mini monografía Yucatán*. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/myuc\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/myuc_ce2014.pdf).
- Julien, P. (2003). Introducción: Para una definición de las PYME. En Universidad ICESI (Ed.). *Las pyme: balance y perspectivas. El estado del arte en las pyme del mundo*. Cali, Colombia: Cargraphics.
- León, M. (11 de julio de 2018). AMLO plantea 12 reformas legales. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/elecciones-2018/estas-son-las-12-acciones-que-amlo-pretende-impulsar-en-el-congreso>
- Malkin, E. (19 de junio de 2019). México ratifica el T-MEC con Estados Unidos y Canadá. *The New York Times*. Recuperado de:

[https://www.nytimes.com/es/2019/06/19/mexico-ratifica-tmec-trump/?rref=collection%2Fsectioncollection%2Fnyt-es&action=click&contentCollection=tlcan&region=stream&module=stream\\_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection](https://www.nytimes.com/es/2019/06/19/mexico-ratifica-tmec-trump/?rref=collection%2Fsectioncollection%2Fnyt-es&action=click&contentCollection=tlcan&region=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=1&pgtype=collection)

Mandl, H., Winkler, K. y Schnurer, K. (2004). *Instrumentos para la gestión del conocimiento*. Recuperado de:

[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Gestion\\_del\\_Conocimiento/GC1104/Mandl\\_Winkler\\_y\\_Schnuser\\_2004\\_Instrumentos\\_para\\_la\\_GC-Estrategias\\_Organizacionales1.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Gestion_del_Conocimiento/GC1104/Mandl_Winkler_y_Schnuser_2004_Instrumentos_para_la_GC-Estrategias_Organizacionales1.pdf)

Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno PEST-EL*. México: CEREM. Recuperado de:

<https://www.cerem.mx/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Martínez, L. (17 de mayo de 2018). 7 gráficos sobre los usuarios en internet en México 2018. *El Economista*. Recuperado de:

<https://www.economista.com.mx/tecnologia/7-graficos-sobre-los-usuarios-de-internet-en-Mexico-en-2018-20180517-0077.html>

Medina, J., Ortiz, F., Franco, C. y Aranzazú, C. (2010). *Matriz de priorización para la toma de decisiones*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Mercawise. (2014). *Encuesta sobre hábitos de consumo relacionados con restaurantes*. México. Recuperado de: <https://www.mercawise.com/estudios-de-mercado-en-mexico/encuesta-sobre-habitos-de-consumo-relacionados-con-los-restaurantes>

Nielsen. (2016). *40% de los mexicanos come fuera de su hogar al menos una vez por semana*. México. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2016/40-por-ciento-de-los-mexicanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo.html>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ciudad de México, Mexico: Oxford.

- Nuño, P. (2017). *Proceso productivo*. Valencia, España: Emrendepyme. Recuperado de: <https://www.emrendepyme.net/proceso-productivo.html>
- Palomo, A. (2017). La intensificación de la competencia en la globalización y sus efectos sobre la geoeconomía. *Geopolítica(s)* 8 (1), 29-49.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Asturias, España: Ediciones Trea.
- Pérez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y evolución. *El profesional de la información* 25 (4), 526-534.
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M. y León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital* 9 (1), 153-183.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday & Company.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México, México: CECSA.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2), 54-61.
- Real, J. (2003). La pyme “que aprende”: Información, conocimiento, interacción, inteligencia. En Universidad ICESI (Ed.). *Las pyme: balance y perspectivas. El estado del arte en las pyme del mundo*. Cali, Colombia: Cargraphics.
- Reporteros Hoy. (12 de enero de 2019). Restaurantes yucatecos incrementan sus precios. *Reporteros Hoy*. Recuperado de:

<http://reporteroshoy.mx/wp/restaurantes-yucatecos-incrementan-sus-precios-del-menu.html>

Secretaría de Economía (2016). *Reglas de operación del Programa nacional de financiamiento microempresario y a la mujer rural para el ejercicio fiscal 2017*.

Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/176910/RO\\_PRONAFIM\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/176910/RO_PRONAFIM_2017.pdf)

Secretaría de Salud. (2015). *Normas Oficiales Mexicanas*. México: Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/salud/en/documentos/normas-oficiales-mexicanas-9705>

Secretaría de Turismo. (2011) *¿Qué es moderniza?* Recuperado de:

<http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>

Soto, E. y Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. Ciudad de México, México: Thomson.

Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Yucatán. (2019). *Ley para la gestión integral de los residuos en el estado de Yucatán*. Recuperado de: [http://tjay.org.mx/?wpfb\\_dl=32](http://tjay.org.mx/?wpfb_dl=32)

Turriago, A. (2003). Conocimiento operativo: consideraciones éticas y nuevas relaciones internacionales. *Educación y Educadores*. (6) 141-155.

Vigo, T. (2018). La gestión del conocimiento operativo como punto de partida para la innovación de las organizaciones. *INNOVAG*. (4) 67-77.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

## **Anexo 1.**

### **Guía de entrevista para el diagnóstico preliminar**

¿Cómo se creó la empresa?

¿Quiénes son los socios de la empresa y en qué porcentaje?

¿En qué momento decidieron formalizar la empresa y qué modificaciones ha tenido al respecto?

¿La empresa siempre ha sido como la conocemos hoy en día o ha sufrido transformaciones?

¿Cómo decidieron su primera ubicación y con base en qué han abierto el resto de las sucursales?

#### Entorno externo.

¿Conocen a su competencia y si es así, a quienes consideran su competencia directa o indirecta?

¿Qué acciones han tomado para conocer a la competencia?

¿Cómo se mantienen informados sobre las tendencias, su sector y el entorno en general?

#### Entorno interno.

¿Qué objetivos tienen actualmente?

¿Cuál es la visión a futuro de la empresa?

¿Cuáles son las actividades clave de los socios?

¿Cuentan con un organigrama con una buena distribución de las actividades y toma de decisiones?

¿Cuáles considera que son los puestos clave de la empresa?

¿Conocen el perfil adecuado para cada puesto?

#### Procesos.

¿Cuáles son sus procesos clave?

¿Manejan indicadores de efectividad, productividad, etc.?

¿Cuentan con alguna certificación?

#### Cultura organizacional.

¿Tienen desarrollada una filosofía organizacional?

¿Se han desarrollado políticas internas o reglamentos y si es así, se aplican?

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la organización?

#### Finanzas.

¿Manejan un control financiero de la empresa?

¿Cuáles ven como sus principales costos y gastos?

#### Productos y servicios.

¿Quiénes son sus principales clientes?

¿Cuáles son sus productos más vendidos?

¿Han considerado la incorporación de nuevos productos o modificaciones en un futuro a corto o mediano plazo?

¿Qué servicios adicionales ofrecen?

Actualmente, ¿cuál consideran como la principal ventaja competitiva de la empresa?

¿Cuál es su principal canal de venta?

¿Manejan retroalimentación de sus productos y servicios?

### Publicidad.

- ¿Realizan estudios de mercado?
- ¿Cuentan con un plan de *marketing*?
- ¿Cuáles son sus principales medios para publicitarse?
- ¿Cuentan con indicadores que permitan conocer la efectividad de lo anterior?

### Grupos de interés.

- ¿Conoce cuáles son los grupos de interés de la empresa?
- ¿Quiénes son sus proveedores y de ellos cuáles son los más importantes?
- ¿Cuenta con alianzas estratégicas?
- ¿Tiene afiliación en algún organismo?
- ¿Tienen relación con las comunidades donde se ubican las sucursales?
- ¿Realizan actividades de responsabilidad social?

### Problemática.

- ¿Cuál considera como la o las principales problemáticas de la organización?
- ¿Se han tomado acciones previamente para solucionar estos conflictos?

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios propuestos por Fleitman (1994).

## Anexo 2.

### Cuestionarios por área

#### Objetivos.

1. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización: sociales, económicos y de servicio?
2. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización?
3. ¿Están por escrito?
4. ¿Están bien definidos?
5. ¿A qué niveles se han difundido los objetivos generales de la organización?
6. ¿Se adaptan los objetivos a las demandas del medio?
7. ¿Son consistentes en relación con las expectativas nacionales?
8. ¿Existe una clara comprensión y aceptación por quienes han de realizarlos?
9. ¿Son susceptibles de alcanzarse?
10. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?
11. ¿Existe un proceso definido para la determinación de los objetivos y programas?
12. ¿Participan en su formulación los mandos medios y superiores?
13. ¿Está el grupo preparado para definir objetivos y elaborar programas?
14. ¿Se dispone de una clasificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo?
15. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, organización, base jurídica y programas de la institución?
16. ¿Están relacionados con alguna unidad de medida? Por ejemplo, estadísticas, comparativas, ejercicios comparativos, históricos, etcétera.
17. ¿Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la organización?
18. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?

### Políticas.

1. ¿Existen políticas generales y particulares?
2. ¿Se encuentran las políticas por escrito?
3. ¿Están bien definidas?
4. ¿Son claras y precisas?
5. ¿A qué niveles se han dado a conocer?
6. ¿Se conocen políticas en donde deben ser aplicadas?
7. ¿Con qué frecuencia se violan las políticas establecidas?
8. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?
9. ¿Participan los niveles directivos y generacionales en la determinación de las políticas?
10. ¿Cómo se comunican las nuevas políticas?
11. ¿Se obtienen comentarios del personal acerca de las nuevas políticas?

### Estructura y organización.

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?
2. ¿Existe un organigrama general y/o particular?
3. ¿Cuál es el grado de detalle con que se encuentra elaborado el organigrama?
4. ¿La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización actual?
6. ¿La estructura de organización de la organización es la adecuada para las expectativas de los accionistas o autoridades superiores?
7. ¿Existe un manual de organización?
  - ¿Cuáles son los principales capítulos?
  - ¿Cuánto tiene en vigor?
  - ¿Es revisado periódicamente?
  - ¿Quiénes lo revisan?
  - ¿Es general y específico por área?
  - ¿Qué áreas cuentan con manual de organización?

8. ¿Coincide la organización formal con la organización real?
9. ¿Contribuye la organización formal a la consecución de los objetivos de la organización?
10. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades?
11. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
12. ¿Se dispone de base legal?
13. ¿Se dispone de reglamento interno de operación?
14. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?
15. ¿Existe duplicidad de funciones?
16. ¿Qué funciones se pueden eliminar?
17. ¿Existen coordinación entre las áreas y las funciones principales?
18. ¿Qué funciones se pueden crear?
19. ¿Se busca la especialización del empleado?
20. ¿Qué flexibilidad tiene la estructura actual?
21. ¿Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad?
22. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los niveles?
23. ¿Son sometidas a un nivel superior sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel inferior?
24. ¿Ha variado significativamente la organización en los últimos tres años?
25. ¿Existen normas de funcionamiento interno?
26. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?
27. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?
28. ¿Se han aplicado en la organización programas de desarrollo organizacional y de calidad total?

### Programas.

1. ¿Existe congruencia entre programas y proyectos?
2. ¿Existe congruencia entre programas y acciones que se realizan?
3. ¿Existe congruencia entre el programa rector de la organización con los programas y/o proyectos de la dirección?
4. ¿Existen planes y programas de trabajo en la dirección y las áreas que de ella depende?
5. ¿Hay congruencia en los objetivos, funciones y programas de la dirección?
6. ¿Existe infraestructura adecuada y suficiente para el cumplimiento de los programas y proyectos?
7. ¿Quiénes elaboran los programas relativos a cada una de las principales áreas de actividad?
8. ¿En el caso del sector público existe correlación de los programas y/o proyectos con programa general de gobierno, modernización tecnológica o modernización industrial?
9. Antes de iniciar la operación de un programa, ¿se otorga la aprobación y el apoyo de quienes habrán de llevar a cabo su ejecución?
10. ¿Se convence a los jefes de línea de los beneficios de los programas antes de que se lleven a cabo?
11. ¿Se estudia cuál es el momento más oportuno para comenzar los programas?
12. ¿Se utiliza la ayuda de computadora para la ejecución de los programas?
13. ¿Se dispone de un sistema de control para el seguimiento de programas y proyectos?
14. ¿Se requiere una redefinición programática para orientar de mejor forma la asignación de recursos?

### Control.

1. ¿Hay controles establecidos para el cumplimiento de planes, programas y proyectos?
2. ¿Quién los define?
3. ¿Cómo los define?

4. ¿Están actualizados y funcionan?
5. ¿Hay alguna área específica responsable del control interno?
6. ¿Qué tipo de controles existen?
7. ¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?
8. ¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?
9. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a objetivos, políticas, planes, procedimientos, programas y presupuestos?
10. ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?  
Nota: debe entenderse por desviación aquellas variaciones que sobrepasan los límites previstos.
11. ¿Se investigan las causas de las desviaciones?
12. ¿Quién las efectúa?
13. ¿Con qué periodicidad?
14. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
15. ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?
16. ¿Satisface el sistema de control las necesidades del área?
17. ¿Se evalúan en general los aspectos de cantidad, costos, tiempo, calidad y forma?
18. ¿Se utiliza el control por excepción?
19. ¿En qué áreas?
20. ¿En qué niveles?
21. ¿Qué departamento o áreas de actividad realizan por sí mismas el control sobre los planes bajo responsabilidad?
22. ¿Es menor el costo del control que lo controlado?
23. ¿Se estudia cuál es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?
24. ¿Se establecen estándares precisos y adecuados para evitar la subjetividad?
25. ¿Los resultados obtenidos con el procesamiento de datos, justifica los costos?
26. ¿Se revisan periódicamente los elementos del control interno?

En cuanto a organización:

- a) La estructura orgánica
- b) La asignación de funciones
- c) Los procedimientos de operación
- d) Las formas

En cuanto al personal

- a) Sus políticas de selección y capacitación
- b) La eficiencia individual
- c) La retribución adecuada

En cuanto a sistemas de información

- a) Sistema contable, sistema presupuestal, sistemas de procesamiento de datos
- b) Informes, gráfica, estadísticas

En cuanto a supervisión:

- a) Por parte de auditores internos y externos, contables y administrativos

#### Sistemas y procedimientos.

1. ¿La organización cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?
2. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?
3. ¿Se actualizan periódicamente?
4. ¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?
5. ¿Están actualizados?
6. ¿Son adecuados y suficientes?
7. ¿Deben ser modificados y/u optimizados?
8. ¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?
9. ¿Están en proceso de elaboración?
10. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?

11. ¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?
12. ¿Los procedimientos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivos de llenado?
13. ¿Para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos?
14. ¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?
15. ¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?
16. ¿Cómo se les dan a conocer?
17. ¿Existen procedimientos o sistemas mecanizados?
18. ¿Cuáles?
19. ¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar qué sistemas y procedimientos es posible mecanizar?
20. ¿Las formas de registro y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la organización?
21. ¿El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?
22. ¿Se cuenta con un catálogo de formas?
23. ¿Con qué frecuencia se actualiza el catálogo de formas?
24. ¿Se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catálogo y se evalúa su funcionamiento?
25. ¿Se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la organización?

### Personal.

#### Reclutamiento, selección y contratación:

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Qué fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente?
  - Personal
  - Agencias de empleo
  - Bolsa de trabajo
  - Periódicos y revistas

- Sindicatos
  - Colegios
  - Universidades
  - Otros
3. ¿Llenan los aspirantes una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencia y referencias de empleos anteriores?
  4. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores?
  5. ¿Se practica examen médico?
  6. ¿Se hacen pruebas psicométricas?
  7. ¿Los supervisores hacen pruebas prácticas?
  8. ¿Qué criterios se toman para la selección de personal?
  9. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación?
  10. ¿Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con capacidad teórica, experiencia, habilidad, integridad y dinamismo?
  11. ¿Se adaptan los hombres a las funciones o las funciones a los hombres?
  12. ¿Se colocará a la persona adecuada en el puesto adecuado?
  13. ¿Hay un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados tanto a la organización como al puesto que van a desempeñar?
  14. ¿Se capacita a los operatorios?
  15. ¿Se capacita a funcionarios y empleados?
  16. ¿Se cuenta con estudios de análisis y evaluación de puestos?
  17. ¿Son revisados periódicamente?
  18. ¿Quién es el encargado de revisarlos?
  19. ¿Asisten funcionarios a cursos fuera de la organización?
  20. ¿Asisten empleados a cursos fuera de la organización?
  21. ¿Se imparten cursos a funcionarios dentro de la organización?
  22. ¿Se imparten cursos a empleados dentro de la organización?
  23. ¿Los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos?
  24. ¿Se presenta al nuevo personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la organización?

25. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la organización y un buen desempeño de su puesto, tales como manuales de bienvenida, manuales de organización e instructivos específicos?
26. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la organización?
27. ¿Existen métodos para el análisis y evaluación de puestos?
28. ¿Los funcionarios autorizan las contrataciones de nuevo ingreso?
29. ¿Los funcionarios actualizan sueldos, tiempo extra, viáticos, honorarios y becas?
30. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?
31. ¿Existen en los expedientes de personal, antecedentes y justificación de su contratación?
32. ¿Contiene los expedientes, fechas de ingreso, categoría, salario, periodo de contratación, faltas y permisos económicos, altas y bajas del IMSS, etcétera?

#### Administración de personal:

1. ¿Se dispone de plantilla actualizada por cada área de la organización?
2. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?
3. ¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?
4. ¿Se requiere cambiar al personal?
5. ¿Se dispone de presupuesto para cambiar al personal?
6. ¿Las relaciones con el personal son buenas?
7. ¿Cuántas personas forman la organización?
8. ¿Cuántas personas hay por áreas?
9. ¿Cuántos empleados hay en la organización por cada categoría mostrada a continuación?
  - Base

- Confianza
  - Temporal
  - Honorarios
  - Otros
10. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene la encomendada?
  11. ¿Cumple con sus funciones?
  12. ¿Cómo se controla la entrada y salida del personal?  
Describa el proceso brevemente.
  13. ¿Cómo se controla del registro de inasistencias, faltas, incapacidades u otros?
  14. ¿Se reciben en forma oportuna los reportes correspondientes para la modificación en nóminas como son: altas, bajas, cambios, tiempos extras, faltas, retardos o permisos?
  15. ¿Las personas que preparan las nóminas son independientes en sus funciones de aquellas áreas encargadas de la contratación o despido?
  16. ¿En caso de licencias, comisiones, permisos y vacaciones se otorgan previa autorización?
  17. ¿Qué controles existen para el manejo del personal comisionado?  
Describa brevemente el procedimiento.
  18. ¿Se elabora y se autoriza previamente el contrato respectivo para las personas a quienes se va a pagar por honorarios?
  19. ¿Qué tipo de personal y servicios se contratan por este medio?  
Describa brevemente el procedimiento.
  20. ¿Dentro de la nómina de personal se contemplan algunos casos de pensión alimentaria y se verifica si estos se apegan a la disposición correspondiente?

#### Remuneración al personal:

1. ¿Las condiciones de trabajo en las oficinas son adecuadas?
2. Mencione la totalidad de plazas:
  - Autorizadas
  - Ocupadas

- Vacantes
  - Congeladas
3. ¿Conoce el procedimiento para lograr la autorización de plazas?  
Describalo brevemente.
  4. ¿Existe personal becado?
  5. Mencione el nombre, área, período y motivo.
  6. ¿Qué control se tiene sobre dicho personal?
  7. ¿Se cuenta con la autorización correspondiente?
  8. ¿Se han tomado medidas de control para verificar que el personal que renuncia compruebe y, en su caso, pague los anticipos o préstamos otorgados?
  9. ¿Se efectúan las deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables?
  10. ¿Quién aprueba la nómina?
  11. ¿Queda alguna constancia de ello?
  12. ¿Es adecuada la comunicación entre la dirección entre la dirección de personal y el área que procesa los pagos?
  13. ¿Quién efectúa el pago?
  14. ¿Dónde se realiza?
  15. ¿Se cuenta con los oficios autorizados para el nombramiento de pagadores habilitados?
  16. ¿Cómo se entregan al pagador habilitado los cheques y nómina para pago y firma de los empleados?
  17. ¿Qué límite de tiempo se tiene establecido para que los pagadores habilitados entreguen las nóminas firmadas y los cheques no cobrados al área de recursos humanos?
  18. ¿Existe caja fuerte?
  19. ¿Qué personal tiene acceso a ella?
  20. ¿Quiénes conocen la combinación?
  21. ¿Es seguro el área donde se encuentra la caja fuerte?
  22. ¿Cómo se efectúan su cobro el personal comisionado, el de licencia con goce de sueldo y el becado?

23. ¿En qué caso de cobrar con carta poder, se vigila que se cubran los requisitos legales?
24. ¿Se requiere identificación para entrega de cheques a los beneficiarios y pagadores habilitados?
25. ¿Qué tipo de documentos se exigen para poder cobrar?
26. ¿Se les exige la firma en la nómina o acuse de recibo?
27. ¿Qué destino tienen los cheques por percepciones no cobrados en su oportunidad por el personal?
28. ¿Se elabora algún reporte de situación especial por cheques improcedentes?
29. ¿Qué límite de tiempo se tiene establecido para presentar la comprobación de las nóminas pagadas ante la dirección de recursos financieros?
30. ¿Existe algún sistema de pensiones y jubilaciones?
31. ¿Cuál de los siguientes servicios proporciona la organización?
- Comedor
  - Médico y medicina
  - Transporte
  - Habitación
  - Alimentos
  - Clubes sociales y deportivos
  - Bibliotecas
  - Otros
32. ¿Hay programa de actividades deportivas?
33. ¿Sobre qué bases se establecen las gratificaciones?
34. ¿Con qué periodicidad se realizan calificaciones de aumentos?
35. En el sector público ¿las percepciones al personal son conforme a los tabuladores autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público?

#### Relaciones laborales:

1. ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo debidamente registrado ante las autoridades competentes?
2. ¿Con qué periodicidad se revisa?

3. ¿Quiénes lo revisan?
4. ¿El reglamento interior de trabajo está a la visita del personal?
5. ¿Están determinados los periodos de vacaciones generales o particulares?
6. ¿Quién se encarga de las relaciones con el sindicato?
7. ¿Con qué sindicato se tiene firmado el contrato colectivo de trabajo?
8. ¿Cuándo firmó por última vez?
9. ¿Cuáles son sus principales características?
10. ¿Cuáles son los principales problemas con el sindicato?
11. ¿En los últimos años la organización se ha enfrentado a problemas sindicales?
12. ¿Qué directivos intervienen en el manejo de conflictos?

#### Capacitación y desarrollo:

1. ¿Están establecidos algunos de los siguientes programas de capacitación y perfeccionamiento?
  - Cursos.
  - Seminarios.
  - Conferencias.
  - Prácticas internas o impartidas por instituciones especializadas.
  - Cursos sobre medidas de higiene y seguridad.
2. ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo personal?
3. ¿Con cuál de estos programas de capacitación continua cuenta?
  - Participantes
  - Personal en general
  - Supervisores
  - Ejecutivos
4. ¿Se dan cursos de capacitación específica a los empleados susceptibles de ocupar un puesto de mayor nivel que pronto estará vacante?
5. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere o requerirá la organización?

#### Seguridad e higiene:

1. ¿La organización tiene servicio médico?
2. ¿Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal?
3. ¿Se tienen registros de accidentes y sus causas?
4. ¿Conoce el personal las instrucciones en caso de accidentes?
5. ¿Existen comités de seguridad e higiene?
6. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?
7. ¿Se tiene un programa de higiene?
8. ¿Se da a conocer al personal la importancia de la salud personal?

#### Recursos Materiales.

1. ¿La infraestructura de la que se dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?
3. ¿Son adecuados?
4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?
5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la organización en general?
6. ¿Existe seguridad técnica con objeto de satisfacer plenamente las eventualidades?
7. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la organización?
8. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
9. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?
10. ¿El equipo técnico es suficiente y adecuado para el cumplimiento de los programas?
11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
12. ¿Están asegurados los equipos?
13. ¿Son vigentes los contratos?
14. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
15. ¿Con qué regularidad trabajan los equipos?

16. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?
17. ¿Se dispone de presupuesto?
18. ¿Los equipos son suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico?
19. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos?
20. ¿Cuenta la organización con los siguientes servicios públicos y privados?
  - Agua
  - Energía eléctrica
  - Gas
  - Combustible
  - Comunicación en general
  - Medios de transporte
21. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones?
22. ¿Se conocen los manuales operativos del equipo?
23. ¿Se usan estos manuales?
24. ¿Existe equipo auxiliar para emergencias?

#### Mantenimiento.

1. ¿Se dispone para cada equipo de programas de mantenimiento preventivo, productivo y correctivo?
2. ¿Están actualizados?
3. ¿El mantenimiento lo proporciona personal externo, interno o ambos?
4. ¿Existen contratos de mantenimiento y están debidamente actualizados?
5. ¿Existen refacciones en el mercado nacional para los equipos y se pueden conseguir de inmediato?
6. ¿En caso de descompostura mayor existen sustitutos de los equipos y/o soportes técnicos (tiempo-máquina) en otras instalaciones de la organización?
7. ¿Se lleva control de las órdenes de trabajo que ingresan al área de mantenimiento?
8. ¿Se lleva estadística de las reparaciones mayores y menores por área y por máquina?

9. ¿Se cuenta con programas de mantenimiento preventivo y correctivo para los inmuebles propios y arrendados?
10. ¿La unidad de mantenimiento puede comprar directamente las partes y refacciones y contratar con talleres especializados, o se hace por conducto de la oficina de compras?
11. ¿Existe un programa anual de mantenimiento preventivo adecuado a los objetivos de productividad en el que se identifique las instalaciones y los equipos que lo requieran?

#### Almacenes e inventarios.

1. ¿Cuántos almacenes o bodegas hay?
2. Mencione la ubicación y responsables de cada uno.
3. ¿La capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de producción? En caso de no ser así, ¿hay espacio para su ampliación?
4. ¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y funciones de almacén?
5. ¿Se cuenta con un catálogo por artículos?
6. ¿En qué lugar se lleva a cabo el control y registro de entradas y salidas del almacén?
7. ¿Existe una adecuada clasificación y separación de los materiales y artículos almacenados, para facilitar su manejo recuento y localización?
8. ¿La recepción de los artículos es únicamente a través del almacén?
9. ¿Cómo se realiza la recepción de los artículos?
10. ¿Se cuenta con algún procedimiento de control para las entregas parciales a cuenta de un pedido?
11. ¿Se tiene establecido un sistema de control de calidad para la recepción en firme o rechazo de los materiales entregados por el proveedor?
12. ¿Hay un sistema de seguridad las 24 horas en los almacenes? Explíquelo brevemente.
13. ¿Se tiene equipo, artículo o materiales pendientes de su alta a su baja?
14. ¿Cuál es la causa de que haya esos pendientes?

15. ¿Hay control de quipos, artículos o materiales obsoletos? Describa el proceso brevemente.
16. ¿Con qué periodicidad se informa y se envían los movimientos de almacén?
17. ¿Qué control se tiene establecido sobre las salidas de artículos y materiales?
18. ¿Cuál es la documentación soporte de las salidas de almacén?
19. ¿Se cuenta con tarjetas kárdex de almacén o control automatizado?
20. ¿Se registra la totalidad de entradas y salidas del almacén en dicho kárdex?
21. ¿Se tiene registro actualizado?
22. ¿Se manejan unidades y valores?
23. ¿Se valoran todas las entradas y salidas del almacén?
24. ¿Cuál es el sistema de valuación para las salidas del almacén?
25. ¿Se tienen asegurados los bienes, artículos y materiales que hay en el almacén?
26. ¿Con qué periodicidad se practican inventarios físicos en el almacén?
27. Solicite la relación del último inventario físico.
28. Describa brevemente el procedimiento para realizar inventarios.
29. ¿Qué personal interviene en la realización de inventarios?
30. ¿Se utilizan marbetes foliados?
31. ¿Qué control se tiene sobre los marbetes?
32. ¿Se considera en el inventario a los artículos y materiales en mal estado obsoletos?
33. ¿Se encuentran clasificados por separado?
34. ¿Tienen conocimiento los funcionarios responsables de este tipo de artículos y materiales?
35. ¿Qué medidas se han tomado para evitar y regularizar esta situación?
36. ¿Se han realizado ventas de equipos, artículos y materiales obsoletos?
37. ¿Se cumple con la normatividad respectiva?
38. ¿Se efectúa conciliación entre lo registrado en kárdex y el inventario físico?
39. ¿En caso de diferencias entre el inventario real y el registrado se informa de éstas?
40. ¿A quién?

41. ¿Queda evidencia por escrito?
42. ¿Se corrigen las diferencias?
43. ¿Se generan reportes de los movimientos en almacén?
44. ¿Con qué periodicidad?
45. ¿Quién los elabora?
46. ¿A quién se envían?
47. ¿Qué utilización se les da?
48. ¿Permanecen los almacenes cerrados con llave?

### Comercialización.

1. ¿Establecen sus campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación de mercados?
2. ¿Qué bases toman para elaborar su presupuesto de publicidad?
3. ¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la publicidad?
4. ¿Se hacen estudios para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de publicidad o trabajar en forma mixta?
5. ¿Establecen sus campañas promocionales con base en los resultados de la investigación de mercados?
6. ¿Qué bases se toman para elaborar el presupuesto de promoción?
7. ¿Qué métodos se utilizan para medir la efectividad de la promoción?
8. ¿Se coordina la promoción con la publicidad?
9. ¿Realizan promociones de venta para equilibrar fluctuaciones de mercado?
10. ¿Se cuida que las promociones estén respaldadas por cantidad, calidad, precio?
11. ¿Qué técnicas de difusión masiva utilizan en la organización?
  - Motivar a los consumidores que incrementen el consumo de uno o varios productos o marcas
  - Hacer frente a los periodos temporales de bajas de ventas
  - Hacer frente a la competencia
  - Cubrir un mayor porcentaje del mercado

- Mantener el interés del consumidor en el uso o consumo de un producto
  - Ayudar a crear una imagen positiva de la organización o marca.
12. ¿Existe en la organización un área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios?

### Dirección.

1. ¿Define la dirección los objetivos y políticas de la organización?
2. ¿Cómo lo ha difundido?
3. ¿A qué niveles los han difundido?
4. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la organización?
5. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones?
6. ¿Se aplica en la organización desarrollo organizacional?
7. ¿Se han aplicado en la organización programas de calidad total?
8. ¿Se aplican en la organización procesos de mejoramiento continuo?
9. ¿Hay programas de calidad total?
10. ¿Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?
11. ¿Se determinan claramente las responsabilidades por cada decisión?
12. ¿Se dedican los jefes a mandar y no sólo a hacer las operaciones?
13. ¿Practica la dirección el principio de administración por excepción?
14. ¿Qué informes se preparan sobre esta base?
15. ¿El dirigente y los jefes principales buscan dirigir por objetivos y controlar por resultados?
16. ¿Se establecen controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza?
17. ¿Supervisan los jefes las labores de sus subordinados?
18. ¿Logra el dirigente a sus subordinados con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la organización con los de los empleados?
19. ¿Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente a realizar los objetivos?

20. ¿Se revuelven inmediatamente los conflictos procurando evitar el disgusto entre las partes?
21. ¿La dirección es el centro de comunicación de la organización?
22. ¿Qué tipo de información se prepara para el consejo de administración y accionistas?
23. ¿Con qué periodicidad?
24. ¿Son claras y precisas las informaciones que se transmiten?
25. ¿Se comunica a los jefes inferiores los planes con sus instructivos?
26. ¿Se transmiten las órdenes a través de los canales y por medios adecuados?
27. ¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad?
28. ¿Recibe la dirección informes con oportunidad?
29. ¿Considera la dirección que recibe la información necesaria y suficiente (o bien existen casos de informes duplicados y superfluos)?
30. ¿Se reúnen periódicamente los jefes departamentales con la dirección?
31. ¿Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?
32. ¿Conoce y utiliza la dirección a grupos informales?
33. ¿Existe un buen sistema de quejas y sugerencias?

#### Relaciones públicas.

1. ¿Se efectúan encuestas para investigar lo que el consumidor piensa de la organización, su personal y sus productos?
2. ¿Se efectúan periódicamente encuestas de actitudes del personal?
3. ¿Se efectúan encuestas dentro de la organización para conocer las relaciones del personal con la industria, banca, dependencias oficiales u otras?
4. ¿Se tiene un sistema de quejas y sugerencias?
5. ¿Qué medios de comunicación se utilizan con los accionistas, empleados y obreros?
6. ¿Se mantienen buenas relaciones con los organismos oficiales, bancos, acreedores, proveedores, clientes y personal?

7. ¿Se proporciona al público información de la organización de la comunicación y sus actividades?
8. ¿Participa la organización en proyectos en beneficio de la comunidad?
9. ¿Participa la organización en actividades que promueve el bienestar general de la industria?

#### Comunicación y coordinación formal.

1. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?
2. ¿Existe algún modelo específico para implantar objetivos y divulgar objetivos a quienes deben cumplirlos?
3. ¿Entienden y aceptan los grupos, los objetivos y programas institucionales?
4. ¿Saben las personas de las diferentes áreas como se relaciona su trabajo con los objetivos y programas?
5. ¿Los colaboradores saben cómo se relacionan con los objetivos y programas?
6. ¿Se podrían mejorar los objetivos y programas?
7. ¿El personal tiene reuniones con entidades externas?

#### Asesorías.

1. ¿Cuenta la organización con los siguientes servicios de asesoría externa en materia?
  - Legal
  - Administrativa
  - Técnica,
  - De capacitación
2. ¿Quién presta el servicio?
3. ¿Desde cuándo cuenta la organización con estos servicios?
4. ¿Está satisfecha la organización con los resultados?

Fuente: Adaptación de los cuestionarios-guía propuestos por Fleitman (1994).

### **Anexo 3.**

#### **Guía de entrevista para el diagnóstico de la gestión del conocimiento**

¿Existen procesos de producción o servicios que estén documentados adicionales a la preparación de alimentos?

Además de cocina, ¿se han visto afectadas otras áreas por la falta de aplicación del conocimiento documentado?

¿Qué controles utilizan para medir los resultados de sus procesos?

¿Quién genera el conocimiento documentado y qué técnicas usan?

¿Cómo se está generando la base de datos de la organización?

¿Utilizan incentivos materiales y/o no materiales?

¿Cómo se representa el conocimiento existente?

¿Cómo se difunde el conocimiento?

¿Cómo se utiliza el conocimiento disponible?

¿Cuáles podrían ser los principales obstáculos para difundir y aplicar el conocimiento?

¿Cómo afecta que no se respeten los procesos documentados?

## Anexo 4.

### Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento

El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico sobre el papel que juegan las etapas que conforman el proceso de la gestión del conocimiento, así como sus facilitadores y barreras con base en la perspectiva de los colaboradores de la organización involucrados en los procesos productivos.

Por favor conteste de forma verídica y espontánea según su conocimiento y experiencia los siguientes reactivos, guíese de las instrucciones presentadas en cada sección.

#### Primera sección: Datos generales

Por favor complete la siguiente información en las casillas en blanco.

Puesto:	
Sucursal:	
Antigüedad en años y/o meses en la empresa:	
Antigüedad en años y/o meses en el puesto:	

#### Segunda sección: Barreras y facilitadores de la empresa

Por cada enunciado, seleccione únicamente una de las 5 casillas con una "x", eligiendo **TA**: totalmente de acuerdo, **D**: de acuerdo, **N**: ni de acuerdo ni desacuerdo, **DA**: desacuerdo y **TDA**: totalmente desacuerdo según sea el caso.

A. Estrategia		TA	D	N	DA	TDA
A.1	Nuestra empresa tiene una clara misión, visión y estrategia.					
A.2	Nuestra empresa cuenta con los recursos materiales y no materiales para llevar a cabo nuestra estrategia.					
A.3	Estamos muy bien organizados para lograr nuestras metas.					
A.4	Tenemos contemplada la gestión del conocimiento de la empresa como parte de nuestra estrategia.					
A.5	Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa.					

<b>B. Cultura organizacional</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
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 (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 del conocimiento.					
B.5	El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo.					
<b>C. Tecnología</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
C.1	En nuestra organización se cuenta con tecnologías de la información que satisfacen las necesidades de la empresa.					
C.2	En nuestra empresa se identifica y conoce las necesidades en cuanto a Tecnologías de la Información.					
C.3	Se analizan y usan 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

Por cada enunciado, seleccione únicamente una de las 5 casillas con una "x", eligiendo **TA**: totalmente de acuerdo, **D**: de acuerdo, **N**: ni de acuerdo ni desacuerdo, **DA**: desacuerdo y **TDA**: totalmente desacuerdo según sea el caso.

<b>1. Identificación</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
1.1	Por parte de la administración se sabe qué conocimientos necesitamos para realizar nuestras actividades de trabajo.					
1.2	En nuestra organización, los compañeros saben el uno del otro 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. Sé lo que sé.					
<b>2. Adquisición</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
2.1	En nuestra empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento.					
2.2	Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, murales, reuniones).					
2.3	En nuestra organización se establecen formas de cómo adquirir el conocimiento de fuentes externas (consultores, competencia, proveedores, clientes).					
2.4	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.					
<b>3. Creación</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
3.1	Estamos motivados a crear y/o desarrollar nuevos conocimientos.					
3.2	En nuestra organización se busca aprender y encontrar nuevas formas de trabajo.					
3.3	Sabemos cómo innovar. Modificar, actualizar procedimientos, procesos.					
3.4	Hemos desarrollado maneras de apoyar a la creación de nuevos conocimientos (ejemplo: períodos de prácticas, rotación de puestos).					
3.5	Soy eficaz al desarrollar nuevos conocimientos cuando lo necesito.					
<b>4. Almacenamiento</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
4.1	Sabemos claramente cómo almacenar nuestro conocimiento y nuestra experiencia.					
4.2	Todos estamos de acuerdo en que el conocimiento debe ser almacenado.					
4.3	Se motiva al personal para capturar las experiencias y las lecciones aprendidas y hacer que los empleados tengan acceso a éstos.					
4.4	Hemos asignado roles y responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos.					

4.5	En nuestra empresa se registran los conocimientos adquiridos, se registran las evaluaciones y quejas recibidas de los clientes.					
<b>5. Distribución / Diseminación</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
5.1	Mi conocimiento personal es realmente accesible para los demás.					
5.2	El conocimiento existente se distribuye de forma electrónica (correo, bases de datos, intranet).					
5.3	Vale más compartir el conocimiento que poseer el conocimiento.					
5.4	Se motiva al personal para compartir conocimientos mediante la construcción de la confianza, la concesión de incentivos, tiempo y recursos disponibles.					
5.5	Sabemos de manera adecuada compartir nuestros conocimientos a los demás.					
<b>6. Aplicación</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
6.1	Uso las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy.					
6.2	Se nos anima a hacer uso del conocimiento que está disponible.					
6.3	Aplicamos el conocimiento para mejorar e innovar en nuestro trabajo.					
6.4	Sabemos cómo podemos utilizar los conocimientos disponibles en nuestro trabajo.					
6.5	Yo prefiero usar las ideas de otros y sugerencias, en vez de averiguarlo por mí mismo.					
<b>7. Medición</b>		<b>TA</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
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 almacenado en documentos en papel, electrónicos y/o sistemas informativos.					
7.5	Contamos con un instrumento de medición.					

#### **Cuarta sección: Preguntas abiertas**

Responda ampliamente a cada una de las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los facilitadores que tiene actualmente para obtener o usar los conocimientos que son importantes para que usted realice su trabajo?
- ¿Cuáles son las barreras que tiene actualmente para obtener o usar los conocimientos que son importantes para que usted realice su trabajo?
- ¿Tiene algún comentario o propuesta para mejorar la gestión del conocimiento en su área de trabajo?

Fuente: Adaptación del instrumentos aplicado por Pérez-Soltero et. Al (2013) en el proyecto “Un diagnóstico en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos”.

## Anexo 5.

### Lista de verificación de recetario

<b>Documento:</b>	
<b>Sucursal:</b>	

<b>Disponibilidad de la documentación</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
La sucursal cuenta con al menos un ejemplar en sus instalaciones.		
El ejemplar se encuentra en el área específica de trabajo.		
La documentación está colocada en un punto de fácil acceso para ser consultado durante el proceso de preparación de alimentos.		
El conocimiento puede ser consultado de forma impresa.		
El conocimiento puede ser consultado de forma electrónica o digital.		

<b>Facilitadores de uso</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Puede ser sujetado con facilidad o cuenta con un mecanismo que facilita su lectura.		
Cuenta con suficiente información para identificar de qué documentación se trata.		
Cuenta con una tabla de contenidos.		
Cuenta con guías de color o separadores que permitan acceder a secciones específicas de manera veloz.		
Cuenta con apoyos visuales tales como gráficos y fotografías.		

<b>Contenido</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Incluye tipo de preparación.		
Contempla tiempos.		
Se mencionan los utensilios necesarios.		
Están listados los ingredientes necesarios.		
Las cantidades y unidades son claras.		
Se especifica el número de porciones que se obtendrá.		
Los pasos se explican de manera simple y en una secuencia lógica.		
Se consideran alternativas.		
Contempla un glosario de términos.		

Fuente: Elaboración propia con base en los componentes del “Cuestionario para el diagnóstico de la gestión del conocimiento” y el formato T8-02 “Receta estándar” del Programa de Calidad Moderniza.