



## CREACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA: CASO GUANAJUATO

### RESUMEN

El presente trabajo parte de un diagnóstico realizado en empresas restauranteras de la industria turística de la ciudad de Guanajuato en México. A través de la observación y análisis de indicadores tales como: capacitación, utilización de tecnologías de información y comunicación, resguardo de información, tipo y creación de conocimiento, se determinó la manera en que estas empresas incurren en procesos prioritarios para la gestión del conocimiento a su interior en su actuar diario. Teniendo como instrumento de investigación un cuestionario, éste se aplicó a 80 representantes de este tipo de empresas localizadas en Guanajuato. Dentro de los resultados más importantes se pudo conocer que, aun cuando en estas organizaciones se considera la importancia de la actualización del personal, no existe en lo general una planificación sistematizada para la creación o transformación del conocimiento de los colaboradores. El tipo de conversión de conocimiento más recurrente es el que va de conocimiento tácito a tácito, mientras que la externalización o codificación de conocimiento para mayor transferencia del mismo, es el paso menos recurrente en la creación del conocimiento.

**Palabras clave: conocimiento, creación, transformación, restaurantes, diagnóstico.**

### ABSTRACT

The present work of the UN diagnosis made in Food Business and Tourism Industry in the city of Guanajuato in Mexico. Through the observation and analysis of stories indicators such as training, use of information and communication technologies, protection of information, type and creation of knowledge, the way they determined these companies incur priority processes for knowledge management one inside in their everyday act. The instrumentality of Research Questionnaire A it was applied 80 Representatives of such companies located in Guanajuato. Among the most important results if you could find that, although these organizations considering the importance of staff update, there is in general a systematized The Planning for the creation or transformation of knowledge of employees. The conversion rate Knowledge is the most recurrent ranging from tacit knowledge to tacit, while outsourcing or Coding Knowledge Transfer

#### **Mónica Isabel Mejía Rocha**

Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas. monica\_mr47@hotmail.com

#### **Miguel Agustín Ortega Carrillo**

Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Naturales y Exactas, Departamento de Ingeniería Química. maoc347@gmail.com



mayor paragraph thereof, is the least recurrent in knowledge creation step.

**Key words: Knowledge, creation, processing, restaurants, diagnosis.**

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento es un facultad privativa de las personas y que es susceptible de transformarse, adecuarse o acrecentarse según las los deseos del individuo o las necesidades del mismo o de su contexto (Irizar, 2012). En el interior de las organizaciones empresariales, el conocimiento ha sido considerado como un elemento clave para el desarrollo de sus productos o servicios (Angulo y Negrón, 2008).

Las organizaciones actuales deben de identificar, poseer o adquirir los elementos organizacionales que les permitan gestionar el conocimiento necesario para el logro de sus objetivos (Nonaka y Takeuchi, 1995), pues el conocimiento le permite a las organizaciones adecuarse a un entorno cada vez menos predecible (Chin, 2003). El conocimiento aplicado da a las organizaciones la posibilidad de actuar certeramente hacia el logro de sus objetivos (Canals y Senge, 1994); mas sin embargo, son varias las organizaciones actuales (González, Joaquí y Collazos, 2009) que no logran identificar y precisar los elementos o acciones a seguir para gestionar adecuadamente su conocimiento.

La actividad turística representa en el Estado mexicano de Guanajuato la segunda actividad en importancia para la generación de ingresos, creando 164 mil empleos directos y una derrama económica estimada en 18 mil millones anuales. La ciudad de Guanajuato, capital del referido Estado, fue, durante el periodo vacacional de Semana Santa del año 2014, la sexta ciudad más visitada de los diez destinos coloniales del país. Así lo informo el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo en México. La tasa de ocupación promedio en el estado de Guanajuato según el Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (2015) es del 40% aproximadamente. La ciudad de Guanajuato en el mismo indicador aparece con una tasa de ocupación promedio de entre el 43% y el 54%. Durante el mes de julio del año 2014 recibió cerca de 378 mil visitantes (SECTUR, 2015).

De acuerdo al Inventario de Establecimientos de hospedaje y alimentación emitido por el Observatorio Turístico del Estado de Guanajuato (SECTUR, 2015), la ciudad de Guanajuato ocupa un lugar privilegiado en cuanto al número de establecimientos registrados. Del total de 821 establecimientos de alimentos, bebidas y restaurantes registrados en el documento, la ciudad de Guanajuato ocupa el tercer lugar, con 93 hoteles.

**Tabla 1. Municipios en el Estado de Guanajuato con mayor participación en la industria hotelera y restaurantera.**



| Municipio                  | Número de restaurantes |
|----------------------------|------------------------|
| León                       | 128                    |
| Irapuato 9                 | 5                      |
| Guanajuato 9               | 3                      |
| Salamanca                  | 61                     |
| San Miguel de Allende 4    | 0                      |
| Acámbaro 3                 | 8                      |
| Dolores Hidalgo CIN        | 35                     |
| Celaya 3                   | 2                      |
| Silao                      | 31                     |
| San Francisco del Rincón 2 | 8                      |

Fuente: Elaboración propia, a partir de SECTUR (2015).

En la tabla anterior se puede resaltar la importancia de la industria hotelera y restaurantera del municipio de Guanajuato para el Estado del mismo nombre.

### Conocimiento y sugerión en las organizaciones actuales

En las actuales organizaciones empresariales el conocimiento se considera como uno de los activos principales. Incluso el "saber actuar" de sus

colaboradores puede convertirse en un elemento estratégico para las compañías (Numprasertchai e Igel, 2005).

Una organización no puede considerarse como tal sin información, pues la misma palabra organizar refiere a la acción de informar. En el último cuarto de siglo, las compañías japonesas han sorprendido al mundo al colocarse en varios casos por encima de las europeas y norteamericanas. Esto, según Ouchi (1985), se debió en mucho a la utilización de elementos inmateriales de estas firmas.

Nonaka y Takeuchi (1995) aseguraron que la inteligencia y el conocimiento pueden considerarse como los elementos más valiosos de toda organización y que el proceso de la creación del conocimiento podría contribuir favorablemente en sus metas organizacionales. El proceso de creación del conocimiento en las organizaciones según estos autores incluye al menos cuatro momentos:

- Socialización: Compartición del conocimiento tácito entre los individuos, es decir, sus modelos mentales, experiencias y habilidades a través del relato, imitación y práctica.
- Externalización: Proceso que consiste en convertir el conocimiento tácito en tangible y de fácil transferencia a otros, a través de la codificación del mismo, generalmente a través de manuales o instructivos.
- Combinación: es la simbiosis de conocimientos



explícitos, tales como reportes, bases de datos, a fin de generar un nuevo conocimiento de la misma naturaleza.

- **Internalización:** Generación de nuevo conocimiento tácito a partir de la interiorización del conocimiento explícito; generalmente éste se da a partir del aprendizaje por experiencia.

Savage (1996) menciona que son cuatro los elementos que han generado riqueza a las organizaciones a lo largo del tiempo: capital, trabajo, tierra y conocimiento. La cada vez mayor importancia que se da al conocimiento para el logro de la efectividad en la organización, aunado al contexto cada vez más cambiante y competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones, ha dado origen del concepto de Gestión del Conocimiento (Drucker, 1993 y Davenport y Prusak, 1998).

La Gestión del Conocimiento contribuye a que las organizaciones, usando adecuadamente el conocimiento, posibiliten cada vez más su incremento en los niveles de productividad y competencia (Garvín, 1993). La Gestión del Conocimiento, según Dutta y Mayer (1997), refiere a la habilidad que poseen las personas en la organización para adquirir y utilizar la información, apoyándose en gran medida en las Tecnologías de Información y Comunicación.

Intentando abordar el conocimiento en un sentido pragmático antes que filosófico, Muñoz y Riverola (2003) consideran que el conocimiento será la

capacidad que muestren los individuos para la solución de determinados problemas y que estos pueden incrementar a través del aprendizaje. La Gestión del Conocimiento promoverá en las organizaciones un entorno social que permita que el conocimiento sea accesible, compartido, transformado y creado entre los sus colaboradores (Logon, R., 1995).

La Gestión del Conocimiento (Romhardt, 2001) contribuye como detonante estratégico al lograr transformar, utilizar, mantener y distribuir el conocimiento suficiente en las personas (González, Joaquín y Collazos, 2009; Mas, Acosta, Batista y Morejón, 2009) para el logro de las metas organizacionales, asumiendo el impacto favorable en sus procesos, productos y servicios (Molina, 2006).

Varias propuestas sobre modelos de Gestión del Conocimiento se han desarrollado a partir de finales del siglo pasado (Tabla 2).



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015



**Tabla 2. Modelos de Gestión del Conocimiento**

| AUTOR                    | FASES DEL MODELO   |
|--------------------------|--|
| Holsapple y Joshi (1997) | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Adquisición del conocimiento a través de personas y productos</li><li>2.- Selección del conocimiento relevante para la organización</li><li>3.- Adecuación del conocimiento nuevo a la organización</li><li>4.- Incorporación del conocimiento en los procesos organizacionales</li><li>5.- Obtención de nuevo conocimiento</li><li>6.- Externalización del conocimiento</li></ol>   |
| Beckman (1997)           | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Inventario y ubicación de competencias</li><li>2.- Selección y evaluación de conocimiento importante</li><li>3.- Adecuación del conocimiento en la organización</li><li>4.- Disseminación del conocimiento entre los involucrados</li><li>5.- Utilización del conocimiento para la toma de decisiones</li><li>6.- Generación de nuevos conocimientos a partir de los existentes</li><li>7.- Inclusión del nuevo conocimiento a sus productos</li></ol> |
| Sallis y Jones (2002)    | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Clasificación del conocimiento</li><li>2.- Marco de referencia para la gestión del conocimiento</li><li>3.- Auditoria del conocimiento</li><li>4.- Medición del conocimiento</li><li>5.- Tecnología y explotación del conocimiento</li></ol>   |
| Duran (2002)             | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Diseño de un Plan de Acción para generar una cultura que permita la gestión del conocimiento</li><li>2.- Diagnostico del Capital Intelectual</li><li>3.- Análisis de las TIC's disponibles</li><li>4.- Creación de un sistema de compartición del conocimiento</li><li>5.- Puesta en marcha de actividades</li></ol>   |
| Tiwana (2002)            | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Evaluación de la infraestructura para la administración del conocimiento</li><li>2.- Análisis de los sistemas de la G.C., su diseño y desarrollo</li><li>3.- Dispersión del sistema de gestión del conocimiento</li><li>4.- Medición de resultados</li></ol>   |





|                |  |
|----------------|--|
| García (2004)  | 1.- Captura y creación de conocimiento<br>2.- Codificación y Organización<br>3.- Difusión y transferencia<br>4.- Aplicación<br>5.- Medición y evaluación   |
| De Tena (2004) | 1.- Consultoría de la dirección<br>2.- Consultoría de la organización<br>3.- Implementación de proyectos de gestión del conocimiento<br>4.- Evaluación y seguimiento de dichos proyectos   |
| Durán (2004)   | 1.- Determinación de un plan de acción para el logro de una cultura adecuada para el proceso<br>2.- Diagnostico del Capital Intelectual existente en la organización<br>3.- Análisis de las TIC's<br>4.- Elaboración de un sistema de gestión del conocimiento para implementarlo de manera grupal en la organización. |
| Riesco (2006)  | 1.- Planificación estratégica<br>2.- Auditoria del Capital Intelectual<br>3.- Arquitectura del conocimiento organizacional<br>4.- Gestión del proceso del conocimiento<br>5.- Resultados y procesos  |
| Ponjuan y      | 1.- Planificación del proceso  |

A partir de lo expuesto por estos autores (Tabla 2), se deduce para el presente trabajo de investigación que las siguientes fases funcionan para cumplir con la gestión del conocimiento:

- Identificación del conocimiento: Precisión de los conocimientos necesarios para la realización de las actividades propias de la organización, así como su ubicación de alcance.
- Adquisición del conocimiento: La obtención del conocimiento, interno o externo para la actualización del propio en la organización.

- Creación del conocimiento: transformación del conocimiento tácito en explícito y viceversa, socialización, combinación, internalización y externalización del conocimiento.

- Clasificación y almacenamiento del conocimiento: Forma en la que el conocimiento es codificado en la organización, atendiendo a su naturaleza, uso o fuente, así mismo, de qué manera lo resguarda.

- Distribución del conocimiento: La manera en la que la organización transmite y comparte el conocimiento entre los interesados.



Las Tecnologías de Información y de Comunicación (TIC'S) fortalecen los sistemas de información en los tiempos actuales mediante el avance de plataformas digitales y redes de comunicación que eliminan, en mucho, las barreras que inhiben la transferencia de datos, facilitando en definitiva las fuentes de saber y mejora continua del conocimiento. Los sistemas de información tienen como objeto el proporcionar la información oportuna y específica en formato y tiempo pre establecido (Gómez y Suarez, 2004). El desarrollo de los sistemas y tecnologías de información obedecen en mucho a las necesidades y motivaciones humanas.

### **Planteamiento del Problema**

De lo antes expuesto en este trabajo, resulta importante diagnosticar en qué estado específico se encuentran las fases de creación, transformación y transferencia del conocimiento, entendidas como los estadios esenciales en los modelos de Gestión del Conocimiento.

### **Justificación**

Es necesario identificar de qué manera las organizaciones pertenecientes a la industria turística de Guanajuato gestionan el conocimiento en su interior a fin de impactar favorablemente en resultados de innovación y qué propuestas pueden potenciar dicho proceso.

### **Objetivo**

Identificar de qué manera las empresas restauranteras de la ciudad de Guanajuato desarrollan actividades relacionadas de manera directa con la Gestión del Conocimiento, tales como creación, transformación y transferencia del conocimiento.

### **Metodología y resultados**

De la conformación del marco teórico se diseñó un cuestionario con 20 reactivos a fin de conocer el nivel de realización de las fases propias de la gestión del conocimiento en empresas de la industria turística en el municipio de Guanajuato (restaurantes). Se encuestó a un total de 80 establecimientos, suponiendo un nivel de fiabilidad del 95.55%. Posteriormente se sugirieron propuestas con la finalidad de incidir en actividades de Gestión del Conocimiento que impactaran en favor de los resultados (Tabla 3).



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015



SECCIONAL PALMIRA

**Tabla 3. Resultados**

| Reactivos  | RESULTADOS  |
|--|---|
| ¿Se le proporciona al trabajador de nuevo ingreso capacitación?                  | 53% Sí<br>47% No  |
| ¿Consideran que la capacitación es importante?                                   | 61% Sí<br>39% No  |
| ¿Por qué es importante la capacitación? 3  | 9% Para actualizarse y realizar mejor mi trabajo<br>61% No es necesario, pues ya tengo experiencia suficiente en el sector.               |
| ¿Existe una visión organizacional y es conocida por los empleados de la empresa? | 46% Siempre<br>21% Casi siempre<br>13% A veces<br>9% Casi nunca<br>11% Nunca  |
| ¿Se promueve la actualización de las TIC's para el desempeño de sus funciones?   | 38% Siempre<br>21% Casi siempre<br>18% A veces<br>10% Casi nunca<br>13% Nunca   |
| ¿Se generan reportes sobre los resultados?                                       | 42% Siempre<br>23% Casi siempre<br>16% A veces<br>4% Casi nunca<br>16% Nunca  |
| ¿Existen manuales de procedimientos en la organización?                          | 47% Sí<br>53% No  |
| ¿Se promueven reuniones de trabajo para informar resultados y proyectos?         | 45% Siempre<br>17% Casi siempre<br>20% A veces<br>5% Casi nunca<br>13% Nunca  |
| ¿De qué manera la organización obtiene conocimiento para su actualización?       | 7% Capacitaciones internas<br>32% Resultados de investigación<br>5% Internet y otros<br>35% No contestaron<br>21% Información de Gobierno |
| ¿Las reglas de trabajo son claras? 7   | 8% Siempre<br>9% Casi siempre<br>6% A veces<br>4% Casi nunca<br>3% Nunca  |

Fuente: Elaboración propia.





En la tabla anterior se observa que, aun cuando las personas encuestadas sean representantes de empresas turísticas y, por consiguiente, asuman que la formación de los trabajadores es un asunto de gran importancia, no existe una respuesta que indique que los trabajadores de nuevo ingreso en este tipo de organizaciones reciban una capacitación formalizada, ni que se actualicen o dispongan de una base de conocimiento para acometer sus funciones. Así mismo, la visión de la empresa no es del todo conocida por la plantilla total de colaboradores de estas entidades económicas, por lo cual puede asumirse que no todos conocen el rumbo o camino que sigue la organización.

Casi el 38% de la muestra aseguró que nunca o casi nunca se prevén reuniones entre los colaboradores de la organización a fin de dar a conocer los resultados, proyectos o metas organizacionales. Esto de una u otra manera limita a los trabajadores a conocer la dirección de la empresa. Asimismo, no todos los colaboradores conocen con claridad las reglas, lo cual indica que no tienen una base mínima de conocimiento para la realización de tareas y que por lo tanto los objetivos empresariales tomarán más tiempo en lograrse.

Las TIC's, como herramientas de apoyo para la transferencia del conocimiento (explícito) en las organizaciones no son del todo utilizadas. En otras palabras, la transferencia de este tipo de conocimiento puede no estar dándose del todo. Aunado a lo anterior sólo el 42% de los encuestados afirmó que en su empresa se generaban reportes de

operación, actividad que contribuye a la codificación del conocimiento tácito, así como a su resguardo y futura transferencia.

## CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es un elemento organizacional que impacta invariablemente en la innovación de un producto o servicio. Durante el trabajo se pudo observar que la mayoría del conocimiento que se transfiere entre colaboradores es principalmente el explícito, sobre todo en la parte del servicio al cliente, en donde la transferencia y creación del conocimiento entre estos se da, en mucho, como resultado de la mutua interacción.

En la industria restaurantera del municipio de Guanajuato es necesario adecuar sus prácticas bajo este proceso de la adecuada adquisición, transformación, aplicación y transferencia de conocimiento como elemento para incrementar los niveles de innovación en las organizaciones turísticas. Lo anterior se puede lograr sin grandes inversiones económicas, pues la base de la creación y transferencia del conocimiento, de acuerdo a las fases propuestas para esto por Nonaka y Takeuchi, podría darse con los recursos ya existentes. Resulta interesante observar cómo una industria con tanta importancia en el dinamizador económico de una entidad no asume del todo un proceso ya no emergente, sino imperante para las organizaciones actuales en esta Sociedad del Conocimiento.



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283

Vol. 2 No.2  
2015



SECCIONAL PALMIRA

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angulo, E. y Negron, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, vol. 11, pp. 38-51.

Beckman, T. (1997). A methodology for knowledge management. *Association of science and technology for development*.

Boorstin, D. (2005). *Los creadores*. Barcelona: Crítica

Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. En línea, recuperado de: <http://uoc.edu/dt/20251/index.html>

Chin, T. (2003). *Las organizaciones en un nuevo entorno globalizado*. México: Mc Graw Hill.

Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México: Oxford University Press.

Duran, M. (2002). Auditoría general de una empresa de alta tecnología con procedimiento inicial en la implementación de una estrategia de formación cotidiana: la gestión del conocimiento. Tesis Doctoral en Línea. Recuperada de: <http://www.tdcat.cbuc.es/TDX-0203103-184602/index.html>

Dutta, S. y De Meyer, A. (1997). *Knowledge Management at Arthur Andersen. Building Assets in Real Time and in Virtual Space*. Fontainebleau: INSEAD.

García, L. (2004). Estrategias de Gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación Universidad – Sector Productivo. *Educare*, vol. 8, pp. 507-516. Venezuela: Universidad de los Andes.

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. (71)4. Recuperado de:

<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Gonzalez, A., Joaquín, C. y Collazos, C. (2009). Karagabi Km model: Modelo de referencia para la Introducción de Iniciativas de G.C. en las organizaciones basadas en conocimiento. *Ingeniare, revista chilena de Ingeniería*. Vol. 17 (2), pp. 223 - 235.

González, H., Carbonell, S. y Pérez, Y. (2012). *La gestión del conocimiento. Perspectiva pragmática en la editorial*. Cuba: Ediciones Futuro.

Holsapple, C. y Joshi, K. (1997). *Knowledge Management; a three-fold framework Kentucky Initiative for knowledge Management*. Vol. 18 (1), pp. 47-64.

Irizar, L. (2012). La novedad del conocimiento humano: fuente perenne de toda innovación. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 9-1, pp. 137-148.

Longon, R. (1995). *The fifth language learning and living in the computer age*. Toronto: Stoddard.



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN -e: 2382-3283  
Vol. 2 No.2  
2015

Mas, B., Acosta, Y., Batista, M. y Morejon, M. (2009). Visualización de la gestión del conocimiento en diferentes objetos de estudio: ayuda para la investigación-acción. Primera Parte. Ciencias de la Información, 40-3, pp. 3-12.

Molina, M. (2006). Interpretación de un modelo de innovación tecnológica aplicado a las universidades cubanas. Ideas para su enriquecimiento. La Habana: Félix Varela.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford.

Numprasertchai, S. e Igel, S. (2005). Managing Knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand t. International Journal of Technology Management. Vol. 25, pp. 1173 – 1182.

Ouchi, W. (1985). Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona: Orbis.

Ponjuan, G. (2006). Introducción a la gestión del conocimiento. La Habana: Félix Varela.

Riesco, M. (2006). El negocio es el conocimiento. España: Díaz de Santos.

Sallis, E. y Jones, G. (2002). KNOWLEDGE Management in Education: enhancing learning and education. Londres: Kogan Page Limited.

Sainz, M. (2001). Construyendo el Capital Intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento. Trabajo de Tesis para la obtención de grado de Doctor, en la Universidad de Rioja.

SECTUR. (2015). Secretaría de Turismo: Datatur-Análisis Integral del Turismo. Recuperado de: <http://www.sectur.gob.mx/>

Senge, P. (1994). La quinta disciplina. Buenos Aires: Granica.