

El conocimiento organizacional como valor indispensable en la realidad actual de las organizaciones. Estudio para una propuesta de implementación del conocimiento organizacional y su gestión en empresas gastronómicas

Marcos Valdés Alarcón

Coordinador académico de la carrera de Gastronomía perteneciente a la Facultad de Hospitalidad y Servicios de la Universidad Tecnológica equinoccial, Quito-Ecuador. Especialista en administración gastronómica, magister y postulante a doctorado en administración en la Universidad Nacional de Rosario en la república de Argentina.
marcos.valdes@ute.edu.ec

Gabriel Díaz Muñoz

Magister en Gestión Empresarial para la Universidad Técnica Particular de Loja, Pos título en Pastelería para Buenos Aires Pastelería Maestra, Licenciatura para la Universidad Tecnológica Equinoccial
gabriel.diaz@ute.edu.ec

María Dolores Quintana

Doctorando de Administración Universidad Estatal de Rosario, Magister en Administración de Empresas y Finanzas Universidad Israel, Ingeniera de Empresas Hoteleras Universidad Tecnológica Equinoccial, Administradora Gastronómica Universidad Tecnológica Equinoccial. Docente e Investigadora Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
maria.quintana@ute.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio se circunscribe al contexto de la empresa gastronómica, y forma parte de un estudio de benchmarking, proceso que en estos momentos se hace bastante común en el cual se observa con recurrencia a los competidores participar en proyectos conjuntos, lo que incluye compartir información entre ellos, con base en la confiabilidad y el respeto. Para realizar dicho proceso se hace evidente la necesidad de que las empresas objeto de estudio aprovechen los conocimientos y experiencias de sus profesionales, a quienes se les facilite de manera continua el poder ampliar sus cualidades y capacidades, las cuales serán reflejadas en la mejora de métodos y procesos de trabajo, facilitando la actualización constante de la visión de futuro de la organización.

Palabras clave: Conocimiento. Conocimiento organizacional. Gestión del conocimiento.

ABSTRACT

This study is limited to the context of the gastronomic enterprise, and is part of a benchmarking study, a process that is now quite common in which competitors can be seen recurring to participate in joint projects, which includes sharing information among them, based on reliability and respect. In order to carry out this process, the need for the companies under study to take advantage of the knowledge and experiences of their professionals, who are constantly being able to expand their skills and abilities, will be reflected in the improvement of methods and work processes, facilitating the constant updating of the vision of the future of the organization.

Key words: Knowledge. Organizational knowledge Knowledge management

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio propone, muy comedidamente, realizar una propuesta de implementación del conocimiento organizacional en empresas gastronómicas, como un primer acercamiento que facilite la implementación de estrategias de desarrollo (mediano y largo plazo) que permita crear una cultura del conocimiento. Para alcanzar dicho objetivo se partirá de diferentes actividades y estrategias que propicien generar, compartir y utilizar el conocimiento explícito y tácito que se posee.

Esto en un entorno donde los emprendimientos gastronómicos en la ciudad de Quito en la actualidad se desenvuelven en un medio bastante hostil, viéndose frente a frente con cadenas internacionales con una eficiente gestión del conocimiento, lo que se visualiza fundamentalmente en el soporte profesional y procesos estandarizados con que cuentan en cada una de las áreas de la empresa, lo que no sucede en la mayoría de los emprendimientos gastronómicos, los cuales surgen fundamentalmente por el afán de los emprendedores de crear una empresa que les permita su desarrollo familiar y personal, empresas estas que se desenvuelven de manera aislada unas de otras, trayendo como resultado limitantes que fundamentalmente suelen ser culturales y no tecnológicas, vinculadas con su estructura, su cultura organizacional y sus procesos de gestión, ubicándolas en una situación crítica lo que se puede palpar a diario (Tabla 1).

TABLA 1. Situación problemática de las empresas de restaurantes

Gestión de calidad	Desempeño financiero económico y comercial.	Desempeño administrativo	Gestión del desempeño de las buenas prácticas
<ul style="list-style-type: none"> - No se aplican las políticas de calidad. - No existen procesos ni establecimientos certificados. -Existe insatisfacción sobre el servicio ofertado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprecia una disminución de los volúmenes de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Constantes cambios de restructuración administrativa. - Inestabilidad en la cartera de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de una clara definición de las prácticas y de los procesos. - Planes de mejora continúa realizados de forma intuitiva, basado en la experiencia de los directivos. - No existen estrategias de mejora en la aplicación de buenas prácticas

Elaboración Autores

Además de todos estos problemas, el mundo actual impone un cambio en la forma de hacer negocios, palpándose el claro reto que hoy constituye el comercio centrado en la globalización de la competencia, donde la información rompe todas las barreras entre las empresas, surgen constantemente nuevos mercados en la venta de productos y servicios, apreciándose una clara falta de formación en las empresas de servicio debido a su crecimiento desmedido en los últimos años, el internet está determinando el servicio al consumidor, lo que influye y se refleja en el hecho de que la empresa se encuentre ante lo inevitable, repensar sus modelos de negocios.

Toda esta problemática se mitigaría de manera evidente con una adecuada implementación y gestión del conocimiento, donde el hombre y su conocimiento sean considerados como parte fundamental y determinante de la organización, siendo la principal ventaja competitiva de la empresa su conocimiento (lo que sabe, cómo lo usa y su capacidad para apropiarse de nuevos conocimientos). En la actualidad la concepción de conocimiento ha pasado de ser una cuestión reseñada al desarrollo intelectual del individuo y se ha convertido en un elemento de producción que toma como base su utilidad, donde el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados (Drucker 1994).

El presente trabajo es de tipo descriptivo y se realiza tomando como metodología un compendio de información resultante de la revisión de investigaciones, enunciaciones y modelos de gestión del conocimiento de los principales exponentes del tema donde, se esclarezca y ratifique la importancia del conocimiento para el buen desenvolvimiento de la empresa actual, precisándose elementos conceptuales que tras su interpretación faciliten a la empresa su comprensión, evidenciando su contribución a garantizar su permanencia y desarrollo, teniendo como partida el hecho que una fundamentación teórica es la base de éxito para cualquier iniciativa relativa al conocimiento. Se consideró como estructura comenzar con un compendio de diferentes elementos teóricos entre los que se encuentran, autores actuales más destacados, conocimiento organizacional, su gestión, modelos e implementación, entre otros, se continúa con una propuesta que sería un híbrido de implementación del conocimiento organizacional para la empresa y se culmina con las conclusiones.

2. AUTORES MÁS RECONOCIDOS EN EL ESTUDIO DEL CONOCIMIENTO

Autores más reconocidos en el estudio del conocimiento.

En el estudio teórico sobre el conocimiento y la gestión de este son varios los especialistas del tema que contribuyeron de manera notoria en los últimos tiempos lo cual hace pertinente que en este estudio se resalte mediante el siguiente resumen (tabla 2) teniendo como pautas sus aportes y trabajos más importantes.

TABLA 2. Autores más reconocidos en el estudio del conocimiento.

<i>Michael Polany</i>	
Profesor quien se desempeñó en los espacios de Físicoquímica, Economía y Filosofía, de nacionalidad húngara -inglesa, representante de la Royal Society y del Merton College de Oxford.	
<u>Aportes principales</u>	<u>Trabajos más importantes</u>
Primero en concebir como se entiende en la actualidad el concepto de conocimiento basado en dimensiones focales (del objeto o fenómeno) y tácita (que permite el conocimiento del fenómeno), su teoría se centra en el proceso de conocer. Es quien introduce, al referirse al sistema de valores externos, al individuo que moldea los mecanismos de transferencia el término medición.	- The tacit Dimension (1987)

<p>Peter Ferdinand Drucker Gestionador del siglo XX, abogado y experto de Austria, con una obra literaria que supera los treinta y cinco volúmenes, referente imprescindible en la restauración de la empresa moderna por sus ideas de vanguardia.</p>	
<p>Aportes principales Instaura al conocimiento como el medio básico de la sociedad, enclavando el concepto de trabajador del conocimiento y suministra gran notabilidad al factor humano reseñando a las personas que emplean su conocimiento profesional al trabajo y destaca la pérdida del conocimiento cuando el trabajador del conocimiento se retira de la organización.</p>	<p>Trabajos más importantes - Landmarks of Tomorrow (1959) - The Effective Executive (1966) - The New Realities (1989) (1992) - The Post-Capitalist Society (1994)</p>
<p>Peter M. Senge Encargado de la sede para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, quien aportó el clásico La quinta disciplina.</p>	
<p>Aportes principales El concepto de la organización que aprende, la cual describe, como aquella que hace de la ilustración una actividad creativa y perenne, de manera que la organización gestiona el cambio a parte de poder aumentar las capacidades y competencias, lo que se convertiría en ventaja competitiva en el mercado. Implanta las especificidades de la empresa inteligente e instaura al pensamiento integral como la quinta disciplina.</p>	<p>Trabajos más importantes The Fifth Discipline (1990) Building Learning Organizations(1996)</p>
<p>Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi Nonaka 1er Distinguido Académico en Residencia, teórico organizacional y Profesor Emérito de la Escuela de Postgrado de la Universidad Hitotsubashi, conocido por su estudio de la gestión del conocimiento. Takeuchi fue nombrado por BusinessWeek como uno de los diez Mejores "Profesores de Escuela de Negocios para programas de educación in-company" en el mundo.</p>	
<p>Aportes principales A través de sus trabajos, acercaron la concepción japonesa de la innovación y la creación del conocimiento al mundo occidental, mediante el análisis de casos exitosos en empresas japonesas. Topan el concepto de conocimiento tácito y explícito así como el proceso de creación del conocimiento mediante un modelo basado en el espiral del conocimiento y refieren los diferentes procesos de transformación del conocimiento en, explícito y tácito.</p>	<p>Trabajos más importantes - The Knowledge Creating Company (1991) - The Knowledge Creating Company: How Japanee Companies Create the Dynamic of Inovation (1995)</p>
<p>Karl-Erik Sveiby Catedrático de G.C en la Escuela de Negocios Hanken en Helsinki, Finlandia, considerado uno de los patriarcas iniciadores de la G.C, pionero en muchos de los conceptos fundamentales</p>	
<p>Aportes principales Desarrolló valiosas herramientas para la valoración del capital intelectual (intangibles Asset Monito). Considera la gestión del conocimiento como el arte de crear valor que tiene como punto de partida los activos intangibles de la organización. Incorpora el término de organización del conocimiento tomando como referencia a las organizaciones ajustadas en su totalidad a los clientes.</p>	<p>Trabajos más importantes - Transfer of Knowledge and the Information Processing Professions (1996)</p>
<p>Thomas H. Davenport Encargado de Investigación en el Instituto Internacional para el Análisis y Asesor Senior de Deloitte Analytics, especializada en análisis, innovación de procesos de negocio y GC, ha sido, escritor o coautor de dieciséis libros</p>	
<p>Aportes principales El factor humano y el impacto de los hechos económicos en la gestión del conocimiento a los que atribuye una valiosa</p>	<p>Trabajos más importantes - Reengineering Work Trough information</p>

importancia, destaca la relevancia entre datos, información y conocimiento y la forma en que los datos se transforman en conocimiento mediante un mecanismo de suma de valores.	Technology (1993) - Working Knowledge (1998)
---	---

Elaboración: Autores

Fuente: Montañez (2006), Contreras y Tito (2013)

3. CONOCIMIENTO

El mundo avanza de forma vertiginosa, la información fluye a una velocidad incalculable y el hombre se ve en la necesidad de asimilar todo lo que se desenvuelve en su entorno y para lógralo necesita de conocimiento que le permita la apropiación de competencias que le faciliten y ayuden en su desarrollo. El conocimiento es reconocido, la persona que lo posee es apreciada, escuchada y sus opiniones son certeras ante cualquier público, por lo que se hace imprescindible tomarlo en serio y ver el impacto que tiene al gestionarlo sea en lo personal, profesional o empresarial, el conocimiento es un elemento de alto impacto diferenciador, es un recurso estratégico. Autores lo enmarcan como el activo más importante de cualquier proyecto humano (García del Junco y Dutschke 2007) y como el elemento generador de valor por excelencia de las organizaciones (Grant, 1996).

Como se puede constatar a través de los antecedentes históricos la construcción del conocimiento no solo ha sido tarea de la filosofía también han tenido que intervenir la antropología, psicología, educación, epistemología, entre otras áreas disciplinarias, quienes en mayor o menor medida han hecho sus aportes, los que derivan en el debate de dos perspectivas; la prescriptiva (conocimiento científico) y la descriptiva (conocimiento científico, mitos y religiones), donde los debates giran alrededor del valor y la analogía entre conocimiento científico y otros tipos de conocimientos, precisándose que ambas perspectivas cuentan con representantes de peso. Todo esto hace que el concepto de conocimiento tenga un carácter polisémico, donde según autores como Chivas y Camisón (2012) quienes tratan de definirlo, describirlo y explicarlo refieren dos aproximaciones, el conocimiento constructivo y el conocimiento cognitivo que describen como individual y fundamentado en conexiones. El conocimiento es un fenómeno impulsor y dinamizador del cambio organizacional que se expresa a través del lenguaje en un tiempo y contexto determinado en el cual constantemente se genera y enriquece, que explica y permite estar al tanto de la realidad en la cual se desarrolla, con la finalidad de cumplir determinados objetivos, lo que justifica su adecuada gestión (Chivas y Camisón, 2012).

A continuación se presentan de manera cronológica, algunas de las definiciones que según la revisión realizada se consideraron las más importantes sobre conocimiento, desde lo general y lo institucional (Tabla 2).

TABLA 2. Definiciones de Conocimiento

Autor/es	Año	Definiciones
Sowa	1984	El conocimiento acompaña las restricciones implícitas e explícitas establecidas sobre objetos y cantidades, operaciones y relaciones junto con heurísticas generales y específicas, los procedimientos de inferencias implicadas en la situación que está siendo modelizada.
Wolf	1990	Información organizada aplicada a la solución de problemas.
Purse y Pasmore	1992	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que influyen en la toma de decisiones
Turban	1992	Información que ha sido organizada y analizada para hacerla entendible y aplicable a la solución de problemas o a la toma de decisiones.

Wiig	1993	Consta de verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y saber-cómo.
Nonaka y Takeuchi	1995	Creencia verdadera y justificada. Se trata del resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
Furnsten	1995	Hechos incontestables y verdades objetivas así como un estatuto de la realidad institucionalizado y socialmente construido.
Brooking	1996	Suma colectiva de activos: centrados en seres humanos, de propiedad intelectual, de infraestructura y de mercado.
Vence	1997	Información que ha sido autenticada y que se considera como cierta.
Beckman	1997	Es el razonamiento acerca de la información y los datos para, activamente, permitir efectuar la solución de problemas o a la toma de decisiones.
Sanches y Heene	1997	Conjunto de creencias compartidas sobre relaciones causales desarrolladas por las personas de un grupo.
Vander Speck y Spijkevert	1997	Es el conjunto total de perspicacia, experiencia y procedimientos que se consideran correctos y verdaderos y que, por lo tanto guían los pensamientos, los comportamientos y las comunicaciones de las personas.
Brown y Dogvid	1998	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Davenport y Prusak	1998	Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y por lo tanto es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información así como esta se deriva de los datos.
Leonard y Sensiper	1998	Información relevante, procesable y basada al menos parcialmente en la experiencia (en el contexto empresarial).
Alavi y Leidner	1999-2001	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo para la acción eficaz, referida esta última al empleo de capacidades físicas y competencia de actividades cognitivas/intelectuales, o de ambas.

Elaboración: Autores

Fuente: Moral (2007 p 44); Alegre (2004 p 50-51)

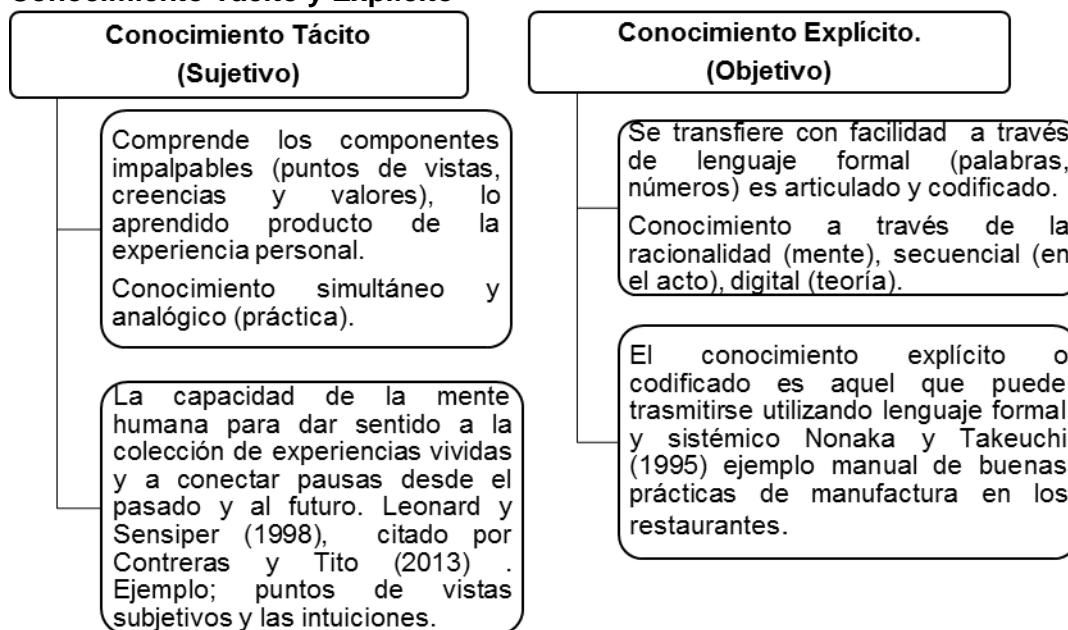
Partiendo del repertorio de las definiciones anteriores y aplicando la técnica del menú (Espendolini 1994), se procede a plantear una definición empírica de conocimiento manteniendo la integridad básica de la definición con la cual se tomará partido y que definirá conocimiento en el resto del presente documento.

Conocimiento: La Información y creencias verdaderas objetivas, organizadas y justificadas sobre hechos, modelos, conceptos, ideas, intuiciones, perspectivas, juicios y expectativas, que son la suma colectiva de activos y mixtura de experiencias, valores e información, resultado de un proceso humano, con el propósito de incrementar la capacidad de un individuo para la acción aplicada a la solución de problemas y toma de decisiones.

Conocimiento Tácito y Explícito.

Una vez analizado y definido el conocimiento se hace prudente verlo según como lo plantea Polanyi (1966), desde una visión epistemológica donde el conocimiento puede ser tácito y explícito, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), por lo cual al momento de hablar de gestión del conocimiento es imperativo hablar de estos dos tipos los cuales son totalmente diferentes en función de su disponibilidad, manejabilidad y acceso (Figura 1).

FIGURA 1
Conocimiento Tácito y Explícito



Elaboración: Autores
 Fuente: Nonaka y Takeucchi (1997)

Gestión del conocimiento:

En la gestión del conocimiento se viene trabajando con mucha intensidad en la actualidad, tanto en el mundo académico como empresarial, presentándola como un valioso factor, actividad, paradigma entre otras presentaciones que favorece al desarrollo de las personas, organizaciones y países, teniendo como finalidad transferir el conocimiento de donde es generado al lugar donde se necesita emplear, implicando la creación y desarrollo de competencias necesarias dentro de la organización para manejar, compartir, valorar y asimilar entre sus integrantes, con perspectivas tácticas y estratégicas, imprescindibles para la administración de recursos intangibles cuyo epicentro radica en la forma de dar a conocer y administrar sus actividades inherentes al conocimiento (creación, captura, transformación y uso). Por lo que tiene como función planificar, implementar y controlar todas las actividades que guarden relación con el conocimiento, así como los programas requeridos para la efectiva administración del capital intelectual (Wiig 1997), siendo un proceso que constantemente asegura el desarrollo de la empresa con el fin de mejorar su capacidad de resolución de problemas, lo que se refleja en una ventaja competitiva. Su concepto no cuenta con una única definición por el contrario este ha sido explicado de diferentes formas, a continuación se presentan algunas de las definiciones revisadas (Tabla 3).

TABLA 3. Algunas definiciones de gestión del conocimiento.

Autor/es (año)	Definición de Gestión del Conocimiento
Wiig (1993)	La gestión del conocimiento hace que la organización actúe de forma más inteligente, facilitando la creación, acumulación, desarrollo y uso de conocimiento de calidad.
Gopal y Gagnon (1995)	Se define como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento,

		rellenando las lagunas de conocimiento.
Nonaka (1995)		La capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlo en productos, servicios y sistemas. Es la clave de proceso a través del cual las firmas innovan.
Marshall, Prusak Y Shpilberg (1997)		Es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas.
Nonaka y Takeuchi (1997)	y	La capacidad de crear conocimiento, difundirlo en la organización e incorporarlo en producto, servicio y sistemas, convirtiendo el conocimiento individual en la organización a través del flujo de conocimiento tácito en explícito.
Tejedor Aguirre (1998)	y	Es el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.
Choo (1998)		La organización inteligente es diestra en el manejo y movilización de las tres formas de conocimiento organizacional (know-how, conocimiento explícito, marco cognitivo cultural o conocimiento de fondo).
Davenport y Prusak (1998)	y	Conjunto de conocimientos que tienen por objeto determinar la creación, difusión y uso del conocimiento (de organización), para cumplir con los objetivos organizacionales.
Andreu Sieber (1999)	y	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.
Bueno (1999)		Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
Huang, Lee y Wang (1999)		La organización y estructuración de las organizaciones para crear, almacenar y reutilizar los conocimientos de la organización.
Moya-Angeler (2001)		Trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento.
Davenport (2001)		Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés.
Saint-Onge (2001)		Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles, llamados capital del conocimiento o capital intelectual.
Bouncken (2002)		Plantea que la gestión del conocimiento debe ayudar a identificar, generar, acumular, salvar, recuperar y distribuir conocimiento para contribuir a mejorar la calidad del servicio. Así se percibe como alternativa para la búsqueda de ventajas competitivas sustentables.
Sveiby (2003)		Es el arte de crear valor con los activos intangible de una organización.
Firestone Mcelroy (2004)	y	La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que tiene por objetivo modificar los actuales modelos de procedimientos del conocimiento organizacional para mejorar tanto el proceso como el producto del conocimiento.

Elaboración: Autores

Fuente: Moral (2007), Contreras y Tito (2013), Bernal, Turriago, Sierra (2010)

Importancia, enfoques y proceso de la gestión del conocimiento

La importancia de la gestión del conocimiento radica en el beneficio directo al crecimiento y desarrollo personal, lo que de manera directa beneficia la organización y genera un ambiente laboral confortable, creativo y competitivo. Autores consideran “La

gestión del conocimiento como proceso de identificación, captura, organización y diseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes, busca la perpetración y materialización del potencial de las organizaciones” (Aja, 2002, p.6). Aquella empresa que su estrategia se base en la gestión del conocimiento generará diferenciación a partir de la posibilidad de la creación de nuevos productos y de mejores y oportunas respuestas al mercado.

La gestión del conocimiento tiene un doble enfoque de estudio: 1 modelos fundamentados en la medición del capital intelectual, quienes se centran en el objetivo de cuantificar el capital intelectual y el conocimiento de su valor intangible para que de esta manera les facilite la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos rentables de la organización. 2 modelos de gestión que permiten una eficiente gestión que se ocupan de la captura, recuperación, evaluación y comportamiento del conocimiento organizacional.

Sus procesos según Probst G, Raub S, Romhardt K (2001) se dan cíclicamente como se relacionan a continuación:

1. Identificar el conocimiento: Momento en el cual la organización debe pesar en sus objetivos y el conocimiento que para lograrlos necesita, realizando un análisis que les garantice determinar el conocimiento que se debe obtener (tácito y explícito) a los diferentes niveles estratégicos, funcional, de procesos y personal entre otros y desarrollar estrategias que faciliten que los empleados hagan explícitos sus conocimientos, que se conviertan en información y se registre en documentos. Entre las principales estrategias para lograr identificar el conocimiento se encuentran; lluvia de ideas, retro alimentación con los clientes, mapas del conocimiento, así como de activos del conocimiento, experiencias de trabajos y proyectos realizados, base de datos entre otros, donde una vez identificado el conocimiento se trazan estrategias para almacenarlos y permitir su uso.

2. Adquirir el conocimiento: El conocimiento almacenado en la organización crece y se multiplica, este paso de adquisición del conocimiento tiene dos etapas una primera que es la obtención de la información (mediante investigación científica, clásica, social, seguimiento de procesos entre otros) y otra que es la extracción del conocimiento (mediante técnicas de análisis, meta información, casa de talentos, alianzas estratégicas, convenios de cooperación, licenciamiento o franquicias, ingeniería inversa, entre otros). Todo sistema que gestiona conocimiento es imprescindible que disponga de una efectiva estructura de los medios de información y de gestión documental.

3. Desarrollar el conocimiento: Este momento es vital para la organización, donde se perfeccionan las competencias y habilidades de los miembros, por lo que se invierte no solo para el desarrollo del conocimiento que se posee, sino también para crear el que se necesita, es vital en este momento introducir un ambiente confortable que propicie la generación de ideas que induzcan y promuevan la innovación y la solución de problemas que contribuyan al progreso de toda la sociedad.

4. Compartir el conocimiento: De que vale tener si no se comparte, en este precepto se basa este momento, por lo que su objetivo central es llevar el conocimiento donde se hace necesario, con la calidad y en el momento preciso, lo cual sino no se logra no tendría sentido haber identificado, creado o poseer el conocimiento, este se puede transferir de dos formas en la organización, una formal (metodologías de formación y capacitación) y una informal derivado del diario devenir del trabajo (reuniones, pláticas informales, sesiones entre otras), la forma más rápida, económica y que se demuestra a través de la historia como efectiva es boca a boca (talleres, diario aprendizaje).

5. Utilizar el conocimiento: Solo añade valor cuando es utilizado y para una efectiva utilización se hace necesario el contar con plataformas de conocimiento, intranets,

portales, entre otras herramientas con el fin de incentivar su uso e incrementar sus conocimientos.

6. Retener el conocimiento: Se instaure como un proceso imprescindible en la organización, en la gestión del conocimiento y en la creación de activos intangibles, este momento se convierte en un referente para la retención de los especialistas con que se cuenta, cuya pérdida podría ser perjudicial por lo que la empresa debe, para mitigar estas pérdidas las cuales pueden ser inevitables, resguardar y almacenar sus conocimientos para que se puedan transmitir a otros. Si no se puede retener el conocimiento en la organización los procesos anteriores se convertirían en una pérdida de tiempo y recursos. Para la retención del conocimiento se cuenta con tres subprocesos 1 selección a través de la realidad de la empresa qué procesos y personas deben retenerse 2 conservación adecuada de la información y 3 actualización constante de la memoria organizacional.

7. Medición del conocimiento: Etapa donde se precisa si se cumple o se dejan de cumplir los propósitos del conocimiento en la organización donde este momento de medición y evaluación no trata de medir monetariamente resultados. Suele dividirse en dos momentos (uno primero de observación y otro de interpretación). Autores como Probst G, Raub S, Romhardt K "La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde solo puede haber aproximación" (p.99).

Modelos de la gestión del conocimiento

La notoria jerarquía y crecimiento del conocimiento como nuevo factor de producción, ocasiona variedad de representaciones en estrategias, inventivas y know-how para su cotejo, así como la aparición de un sin número de modelos, los que se convierten en imprescindibles herramientas vistas desde diferentes perspectivas. En la tabla 4, luego de un minucioso análisis de los modelos investigados, cuyo criterio de selección consistió en aquellos más resellados en trabajos recientes, se presenta un resumen a modo de inventario de aquellos modelos que responden a criterios reconocidos por su importancia, los que aportan un enfoque global de la gestión del conocimiento y de los diferentes tipos de contenidos que se pueden administrar a través de este proceso, los cuales en mayor o menor medida conformarán o serán puntos de referencia para el híbrido de la propuesta.

TABLA 4. Modelos de gestión del conocimiento

Modelo	Objetivo	Aportaciones	Medios
WIIG (1988,1993)	Reforzar el uso del conocimiento	Describe el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y su utilización.	Recoger, formalizar y codificar el conocimiento. La creación de una estructura organizativa del conocimiento.

NONAKA Y TAKEUCHI (1995)	Informar sobre cómo la organización se pueden crear y promover conocimiento.	Distingue dos tipos de conocimiento: tácito (dimensión técnica y cognitiva) y explícito. En la dimensión ontológica que incluye los niveles individual, grupal, organizativo e inter organizativo y registra la presencia del conocimiento organizativo diferente en naturaleza al conocimiento individual. Referencia de numerosos trabajos y de gran parte de los modelos de gestión del conocimiento planteados posteriormente.	Los cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización. Las cinco fases del modelo: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos creados, construir arquetipos y transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos.
HEDLUND Y NONAKA (1993)	El almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento	Distingue dos tipos de conocimiento: tácito y articulado. En la dimensión ontológica incluye el nivel organizativo e interorganizativo. Desarrolla las etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, lo cual, le convierte en un complemento ideal de lo propuesto.	La articulación y la internalización. La extensión y la apropiación. La asimilación y la diseminación.
ARTHURGRANT(1997)	La eficiencia de la integración del conocimiento individual.	Considera el conocimiento organizativo como una integración del conocimiento individual.	Reglas materializadas en procedimientos. Diseño de actividades productivas como secuencias en el tiempo. Rutinas organizativas. Formación de grupos de resolución de problemas.
KPMG Y ANDERSEN(1999)	Incrementar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje.	Resaltan los elementos culturales. Aplicación práctica en empresas.	Aprendizaje a todos los niveles: personas, equipos y organización. Infraestructura organizativa: estrategia, estructura, liderazgo, gestión de personas, sistemas de información y comunicación y cultura. - Aceleración del flujo de información. Cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y cultura.
INWENT ALEMANIA, Mandl, Winkler y	Caracterizar el concepto de gestión del conocimiento.	Propone un paso a paso para el desarrollo de la gestión del conocimiento organizacional.	Persuade de las decisiones, creación de áreas de valor, factores críticos y calidad del conocimiento.

<p>MODELO DE CHOO. Sense – Making KM Model</p>	<p>Conducir a las organizaciones a un estado superior, denominado organización inteligente.</p>	<p>Presenta la gestión del conocimiento como un ciclo constante de seis actividades.</p>	<p>Identificación de las necesidades de la información, adquisición, organización y almacenamiento, desarrollo de producto y servicios, distribución, uso de la información.</p>
<p>MODELOS DE NICK BONTIS, UNIVERSIDAD WEST ONTARIO (1996)</p>	<p>Analizar la relación causa efecto y medir relaciones entre elementos del capital intelectual y los resultados de la organización.</p>	<p>Su enfoque humano.</p>	<p>Distingue capital humano, estructural y cliente.</p>
<p>MODELO DE VON KROGH Y ROOS (1995)</p>	<p>Reafirmar la importancia de la gestión del conocimiento en las personas al punto que cuentan las emociones.</p>	<p>Fomenta las relaciones y comunicaciones entre las empresas.</p>	<p>Propone la existencia de un facilitador de conocimiento en las organizaciones.</p>
<p>MODELO KAPLAN Y NORTON (2004)</p>	<p>Medir resultados con indicadores financieros y no financieros, indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultados).</p>	<p>Identifica estratégicamente misión, visión y objetivos estratégicos. Proponen el Balanced Score Card o cuadro de mando integral. Visión integral de los sistemas de medición y creación de valor.</p>	<p>Perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje (formación) y crecimiento.</p>
<p>MODELO KMAT Knowledge Management Assessment Tool. Arthur Andersen y APQC (2006)</p>	<p>Alcanzar una cultura organizativa orientada al aprendizaje que parte de la definición de una estrategia organizacional.</p>	<p>Facilitadores de liderazgo, cultura, tecnología y procesos. Creación de valor, perspectiva individual y organizacional.</p>	<p>A través de lugares físicos o virtuales y conocimiento empaquetado o encapsulado.</p>

Elaboración: Autores

Fuente: Ordóñez (2001) y Salazar (2005)

4. PROPUESTA

En este espacio se partirá de la teoría analizada, de la cual se deducirá y sintetizará lo que se considera según lo investigado puede ser de utilidad sobre el tema, para de manera muy modesta proponer lo que podría ser un primer acercamiento a la implementación del conocimiento en la empresa gastronómica, como una vía de solución a la necesidad cada vez más latente de la organización de este sector. Sin intentar por su puesto que los conocedores y necesitados del tema dispongan de una propuesta acabada para penetrar en la jungla que comprende esta actividad, se piensa que solo el poder haber realizado este trabajo y llegar a estos resultados que serán puestos en manos especializadas es un primer acercamiento positivo y un motivo para continuar con el estudio de esta temática imprescindible para la organización de hoy.

Maniobra a implementar:

1. Estrategia de la organización (Kaplan y Norton 2004).

Verificación de la estrategia de la organización y su alineación con el proceso de gestión del conocimiento, donde para conseguir este propósito se recomienda la construcción o validación de la misión y visión, a través de un diagnóstico para ratificar, reelaborar o crear una u otra según sea necesario, analizando fundamentalmente en ambos casos: origen, formulación, grado de aplicación, apropiación y manejo, comenzando primero con la misión (presente) y posteriormente la visión (futuro), garantizando que los resultados obtenidos sean consensuados en la organización.

Para lo cual se propone en ambos casos apoyarse en lo planteado por los autores Kaplan y Norton (2004).

Misión: "Una declaración concisa de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico al que se dirige, sus actividades y los valores que guían las actividades de sus colaboradores. También debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes"

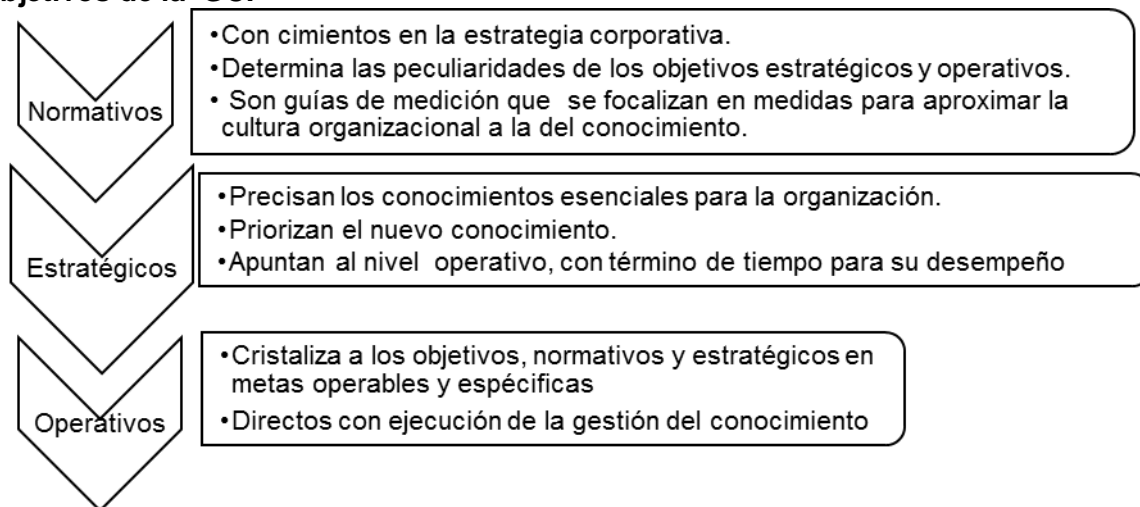
Visión: "Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de 3 a 10 años) de la organización. Debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresarse en términos atractivos o visionarios, qué percepción quiere la organización que el mundo tenga de ella. Citado por Cáceres (2011, p.313).

-Definición de los objetivos que garanticen el desempeño de los trabajos a realizar para la alineación con el proceso de gestión, donde se sugiere apoyarse en la herramienta BSC (balance score card) priorizando que las medidas obtenidas como resultados se utilicen para articular y comunicar la estrategia a seguir, asegurando con esta herramienta la transformación de los objetivos y estrategias en tangibles, manteniendo un equilibrio entre resultados del pasado y los proyectado a futuro. Este es un momento vital donde deben definirse con claridad metas y estrategias trazadas por la organización.

2. Objetivos de la gestión del conocimiento. (Mandl, Winkler y Schnurer. 2004)

Donde se precise cuál será el propósito de la gestión del conocimiento en la organización, lo que se espera lograr con su implementación y a donde queremos llegar, esto traducido en estrategia. Es imperativo que la propuesta de objetivos del conocimiento este constituida por aquellos que encaminen a la organización hacia la creación del conocimiento y que sus competencias específicas sean direccionadas a sus estrategias. Se propone para la determinación de los objetivos del conocimiento que estos se cataloguen en tres niveles (Figura 2).

Figura 2
Objetivos de la GC.



Elaboración: Autores

Fuente: Hernández y Lahera (2006), Peluffo y Catalán (2002)

3. Reconocer los patrones que benefician la implementación del modelo de GC.

En este aspecto se recomienda:

Primero: Comenzar con la identificación del capital intelectual, el cual está compuesto por tres capitales; el humano conformado por el acumulado de patrimonios inmateriales (competencias, actitudes, presteza intelectual, formación personal, contactos y relaciones), el estructural conformado por la totalidad de activos que intervienen en la capacidad organizacional y la productividad de los empleados, infraestructura que soporta el capital humano (eficacia de productos y servicios, fortaleza de la organización para la innovación, propiedad intelectual y procesos de trabajo), y el relacional (relaciones con proveedores, grado de satisfacción y ganancia de los clientes, cuota de mercado entre otros).

Segundo: Determinación de los pro y los contras de los componentes culturales de la organización. Donde deben determinarse todos los aspectos relacionados con la organización que pueden ser favorables o desfavorables, con el fin de establecer sus especialidades y tomar acciones correctivas, o no siempre relacionadas a las prioridades de la organización, aspectos estos identificados por cuatro elementos importantes, liderazgo, cultura, tecnología y medición, precisando a través de estos los aspectos que favorecen y obstaculizan el proceso de GC, (entre los que favorecen se pueden encontrar, una cultura dirigida al conocimiento, infraestructura técnica, respaldo de directivos, relación entre valores del conocimiento y del mercado, alineación del proceso, entre otros y entre los que obstaculizan se pueden encontrar, falta de objetivos, de planificación, de cultura y responsabilidad imprecisa). Donde posterior a la identificación de estos aspectos antes mencionados u otros se debe crear un plan que los mitigue.

Tercero: Análisis del estado de la GC, para lo cual se propone un cuestionario (Mandl, Winkler y Schnurer. 2004), modelo InWent que precise el estado de la calidad de la gestión del conocimiento y un check list para determinar la situación de la organización, la que debe ser identificada para poder realizar la ubicación según su evolución en la gestión del conocimiento y precisar el estado en que se encuentra (conocimiento caótico, consciente del conocimiento, equipado para el conocimiento, gestionada por el conocimiento o centrado en el conocimiento).

Cuarto: Precisión de los procesos de GC. Donde se recomienda determinar tanto las etapas de la GC como los instrumentos para gestionar cada una de estas, todo frente a los modelos de GC. Primero identificar el conocimiento (mapas del conocimiento, páginas amarillas entre otros); segundo adquirir el conocimiento (socialización, exteriorización, combinación e interiorización); tercero desarrollar el conocimiento (inventivas creatividad para transformar, análisis o método 365, entre otros); cuarto compartir el conociendo tomando como referencia el modelo KMAT (donde se priorice la rapidez en el salida de información mediante espacios físicos o virtuales, facilitando que entre expertos se comparta la información a través de las redes sociales); quinto utilizar el conocimiento, para la solución de problemas y toma de decisiones así como para la generación de nuevos conocimientos, lo cual es ratificado por autores quienes afirman que el objetivo principal de la gestión del conocimiento es su aplicación. Mandl, Winkler y Schnurer (2004), Ponjuán(2005); sexto retener el conocimiento, lo que se puede lograr con el conocimiento explícito que como plantean Nonaka y Takeuchi (1995), es el conocimiento que se puede transmitir mediante lenguaje formal y sistémico que se expresará con palabras, números y que es comunicado con relativa facilidad bajo la figura de fórmulas científicas, datos, principios universales o conocimiento codificado, lo que según esta particularidad se podrá almacenar, compartir y distribuir; séptimo medir el conocimiento, lo cual persigue como estrategia el evaluar el valor de decisiones relacionadas a la GC y su influencia en cumplimiento de la estrategia organizacional. Partiendo del conocimiento como activo intangible, no es fácil establecer medidas, pero es imprescindible que este capital se controle y regule en su evolución.

Resumen de propuesta en la empresa gastronómica (precisiones de área).

En este momento se presenta una síntesis de lo descrito, tomando como meta los pilares fundamentales de la GC; personas, procesos y estrategia, y resaltando su actuación fundamental, la que se empeña en mantener y fortalecer el escenario actual y futuro de la organización así como perfeccionamiento, influyendo directamente sobre las capacidades creativas de la organización, anticipación y transformación como hilo conductor a la innovación. Revitalizando las etapas primordiales en el desarrollo del conocimiento de las personas: 1 Capacitación tradicional, donde se forman competencias del presente, garantizando el acondicionamiento al perfil del puesto de trabajo, sin que forme parte del futuro. 2 Aprendizaje, que se focalizan en la capacitación de competencias futuras para nuevas funciones. 3 Crecimiento humano el cual se enfoca en la capacitación en dimensiones de liderazgo, creatividad e innovación. Traduciendo esto a la matriz de GC (tabla 5) que facilitará una visión más clara de la sinergia de la GC antes planteada.

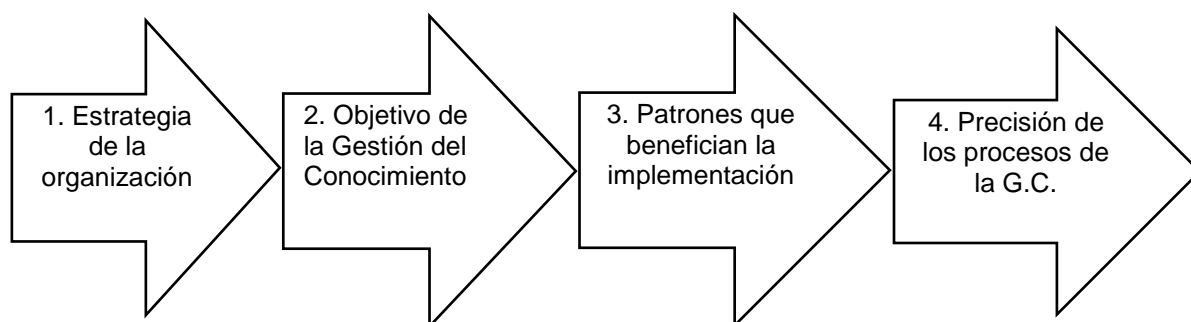
TABLA 5. Matriz Gestión del Conocimiento

	PERSONAS	PROCESOS	ESTRATEGIAS
MANTENER	RENDIMIENTO - Conducto de unión interna. -Operaciones instructivas -Clasificación.	FIRMEZA -Administración documental. -Registro de expertos.(mesa de compras) -Círculo de enlace. -Servicios on-line de información	VALOR -Misión, Visión, Comprobación y gestión del capital intelectual y el desempeño.
	PROACTIVIDAD -Examen de puntos críticos de control en circuito de compras. -Entrenamiento de grupos -Gestión por competencias e instructivos de compras.	AVANCE Escrutinio de proyectos Cuadro de mando Comunidades de prácticas Portales Benchmarking	VISIÓN DINÁMICA -Programación mediante espacios. -Conducto de unión estratégica.
FORTALECE			

INNOVAR	CREATIVIDAD	ANTICIPACIÓN	TRASFORMACIÓN.
	-Visiones personales (Diseño de círculos de flujo de operaciones). -Investigación (acción). -Mentor con experiencia.	-Rediseño de proyectos- Cadena de valor determinando dentro de cada círculo de flujo puntos críticos de control	-Análisis objetivo e integral de la cultura de la organización

Elaboración: Autores
Fuente: Ruiz y Ramos (2006).

FIGURA 3
Pasos de implementación.



Elaboración: Autores

5. CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento como se puede evidenciar se ha convertido en un intangible indispensable para la empresa actual la que se desenvuelve en momentos donde la información fluye a velocidades incalculables, donde el conocimiento se convierte en un factor indispensable, lo cual se hace elocuente por la cantidad de información que aparece, innumerables artículos y enunciaciones de criterios de especialistas de alto calibre así como tratados que sirven de base y facilita la comprensión del tema.

El conocimiento es un elemento diferenciador tanto en lo personal como en lo empresarial, por lo que toda persona, empresa o país que quiera desarrollarse y mantener una sostenibilidad en el tiempo tiene que hacer un esfuerzo por poseerlo, por almacenarlo, por compartirlo, por enriquecerlo, la empresa de hoy se valora por este intangible por lo que se puede considerar un elemento diferenciador de la economía.

Es imprescindible su gestión, de la cual depende el desarrollo de la empresa, donde su comunicación es determinante como parte primordial, que este fluya garantiza el bienestar de la organización, el ir y venir de los activos no materiales de la empresa los cuales con su uso no se deterioran sino todo lo contrario se enriquecen y se hacen más sólidos, el proceso de transferencia desde donde se genera hacia donde se necesita crea competencias y lo convierte en un factor clave.

Existen un gran número de modelos de gestión del conocimiento lo que a primera vista podría indicar inconsistencia, disociación y falta de acuerdo, con la investigación realizada se pudo constatar todo lo contrario, que a pesar de ser tantos existe una relación muy estrecha entre ellos, lo cual ratifica la existencia de bases sólidas para la creación de estándares para su medición y presentación como activo intangible. Todos

los modelos que conformaron esta investigación estipulan reformas tanto en lo individual como en lo colectivo para alcanzar la empresa inteligente.

La propuesta presentada se conformó por los diferentes modelos que se trabajaron dando como resultado un híbrido ajustable a la empresa gastronómica la cual necesita de la implementación y posterior gestión del conocimiento, esto si quiere permanecer en el mercado y se trata de un primer acercamiento, sujeto a múltiples modificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajá Quiroga, I. (2002). Gestión de información. Gestión del Conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. ACIMED. Vol.10.
- Alegre, V. J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Castelló de la Plata: Universidad Jaume.
- Álvarez. L., Galvao. S. & Araujo, R. (2010). Gestao do Conhecimento: Categorizacao Concitual. Equestao, Porto Alegre. Vol 16. No 2. P. 235.
- Bernal, C., Turriago, A. & Sierra, H. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. Revista Administer.
- Cáceres, M. (2011). Modelo de gestión del conocimiento estratégico para la facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de San Martín de Porres. Cultura: Lima (Perú) 25: 307-322. ISSN: 1817-0288.
- Chiva, R. & Camisón, C. (2012). Aprendizaje organizativo y conocimiento organizativo: una revisión integradora. Revista europea de dirección y economía de la empresa. ISSN 1019-6838. Vol. 12. Nº 3. 2003. Pp. 133-14.
- Contreras C. & Tito, P. (2013). La Gestión del Conocimiento y las Políticas Públicas. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Drucker, P. (1997). La Sociedad Postcapitalista. Colombia, NORMA.
- García, J. y Dujscke. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. ACIMED v.16 n.5 Ciudad de La Habana.
- Grant, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas.
- Hernández, S. & Lahera, M. (2006). Conocimiento Organizacional: La Gestión de los Recursos y el Capital Humano. La Habana revistas médicas Cubanas.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión.
- Mandl, H., Winkler, K. & Schnurer, K. (2004) Instrumentos para la gestión del conocimiento. Estrategias organizacionales. InWEnt – Capacity Building International, Alemania, División 4.01.
- Montañez, V. (2006). Generación de una base conceptual de articulación de la gestión administrativa y la gestión tecnológica a partir de la gestión del conocimiento y los activos intangibles. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Moral Bueno, A. del; et al (2007). Gestión del Conocimiento. Madrid. Thomson.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). La Organización Creadora De Conocimiento. Como las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). "The knowledge-creating company". Oxford University Press. Nueva York.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.
- Ordoñez de Pablos (2001). La Gestión del Conocimiento como Base para El logro de una ventaja competitiva Sostenible. La organización occidental versus Japonesa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas. Vol. 7. Nº 3. Pp. 91-108.
- Peluffo, A., Martha, B. & Catalán Contreras, E. (2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación al sector público. Santiago de Chile: ILPES
- Ponjuan Dante, G. (2007). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón (España): Trea.

- Probst G, Raub S, Romhardt K. (2001). *Administre el conocimiento*. México DF: Pearson Educación. P. 99.
- Ruiz, P. & Ramos, J. (2006). *Gestión del Conocimiento Benchmarking*. XXVI Congreso nacional de cirugía. Madrid.
- Salazar, J. (2005). *Sobre los modelos de gestión del conocimiento* Revista de estudios económicos y empresariales. ISSN 0212-7237, N° 17, 2005. Pp. 29-44
- Souza. C. (2012). *Memoria Organizacional y gestión del Conocimiento. Un estudio comparativo en empresas binacionales del Mercosur*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Rosario.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.
- WIIG, K. M. (1997). «*Knowledge Management: an introduction and perspectives*». *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1. Núm. 1.