

“Secuencia de actividades desarrolladas en el análisis de una empresa de servicios, utilizando como herramienta principal los mapas del conocimiento”

M.C. Priscila I. Castañeda Matamoros

Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Ver., México, priscilla_cm@hotmail.com

Dr. Angel machorro Rodríguez

Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Ver., México, anmar51@hotmail.com

Dr. Edmundo Resenos Díaz

Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México, eresenos@yahoo.com.mx

M.C. Manuel Panzi Utrera

Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Ver., México, mpanzi@itorizaba.edu.mx

M.C. Gabriela Cabrera Zepeda

Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba Ver., México, gabita_zepeda@hotmail.com

RESUMEN

El valor del conocimiento aunado a las tecnologías de la información, se acentúan para impulsar los elementos de la sociedad, el trabajo presenta la secuencia de actividades desarrolladas para conocer las áreas problemáticas y áreas de oportunidad en la empresa que se estudio, la cual se dedica a la prestación de los siguientes servicios: mantenimiento, limpieza, papelería, cafeterías y venta de uniformes, el trabajo se desarrollo específicamente en las cafeterías. Basados en el análisis se elaboro una propuesta de mejora de acuerdo a las características que presentaba la empresa, utilizando como fundamento algunos elementos de la gestión del conocimiento. Se utilizo como herramienta los mapas del conocimiento, que se caracterizan por representar de manera visual los elementos que integran el funcionamiento de la organización, el objetivo fue obtener una mejor comprensión de la situación considerando que una de las ventajas de dicha herramienta es la similitud con el proceso que utilizamos las personas para recibir y procesar la información de nuestro entorno, el cual se estructura mediante la relación de ideas, conceptos, imágenes y modelos mentales. Se destaca que el desarrollo de programas y software especializados han facilitado el análisis, uso, manipulación, almacenaje y elaboración de mapas en dicha herramienta.

Palabras clave: Mapas, conocimiento, tecnología, empresa

ABSTRACT

The value of the knowledge joined to the technologies of the information, they are accentuated to impel the elements of the society, the work presents the sequence of activities developed to know the problematic areas and opportunity areas in the company that you study, which is devoted to the benefit of the following services: maintenance, cleaning, stationery, cafeterias and sale of uniforms, the work you develops specifically in the cafeterias. Based on the analysis you elaborates a proposal of improvement according to the characteristics that it presented the company, using like foundation some elements of the management of the knowledge. You uses as tool the maps of the knowledge that are characterized to represent in a visual way the elements that integrate the operation of the organization, the objective it was to obtain a better understanding of the situation considering that

one of the advantages of this tool is the similarity with the process that we use people to receive and to process the information of our environment, which is structured by means of the relationship of ideas, concepts, images and mental models. To it that emphasize on that the development of programs and specialized software have facilitated the; analysis, use, manipulation, storage and elaboration of maps in this tool.

Keywords: Maps, knowledge, technology, company

Marco teórico:

Mapa del conocimiento

Es la representación esquemática que se utiliza para exteriorizar y plasmar el desarrollo de modelos mentales, ideas o conceptos que se encuentran en la mente del ser humano, como herramienta administrativa sirve para el análisis, representación y documentación de información de valor para una organización. El termino mapa proviene del latín *mappa* que significa plano de una finca rustica [Diccionario de la Real academia, 2005], los planos eran utilizados para ubicar las haciendas importantes de un poblado con el fin de poder establecer trayectorias para los ejércitos y comerciantes en una región [Sambrano-Steiner, 2000], su definición es el de *representación geográfica de una parte de la tierra*, esta enunciación limita el uso de los mapas a la representación de un lugar geográfico determinado, sin embargo considerando el origen de la palabra y el uso de ubicación y orientación como herramienta visual que se le ha dado, se puede decir que un mapa es un plano o representación esquemática de algo determinado, la representación es la creación de una imagen o símbolo de algo que se percibe, esquemático se refiere a que se representa algo sin detalles únicamente se establecen sus relaciones y funcionamiento. En la actualidad el uso de programas y software de computadoras han favorecido el uso de esta herramienta, debido que puede desarrollarse en programas convencionales o software especializados, en donde pueden ser creados y manipulados, efectuando cambios, quitando, agregando y/o adaptando información; pueden ser almacenados; facilitan el uso de colores e imágenes que si se realizaran manualmente retardarían el tiempo de su elaboración [Sambrano-Steiner, 2000].

Gestión del conocimiento

Es una práctica que forma parte del cambio, desarrollo y adaptación de las empresas *nuevas e innovadoras formas de administración y practicas operativas* [Karl Wiig, 2004 p.p.5]. Es un proceso que promueve la identificación, documentación, almacenaje, difusión e integración de los conocimientos desarrollados en una organización por las personas que interactúan en ella, convirtiéndolos en información de valor, con el objetivo de obtener beneficios organizacionales. Este término se desprende de la teoría expuesta por Nonaka y Takehuchi [1995] en su libro *Empresas Creadoras de Conocimiento*, ha sido puntualizada por diversos autores sin embargo no existe una definición universal.

La palabra conocimiento se define como el- concepto o idea que se tiene de algo determinado, se origina y establece mediante la representación mental de una cosa real o imaginaria de acuerdo a las creencias que se tienen, una creencia puede llegar a aceptarse como verdad, en base a la repetición de vivencias o experiencias que permiten poder anticipar los resultados que se obtienen de una situación o algo determinado [Diccionario de la Real academia, 2005]. Su principal característica es que es de naturaleza intangible.

Nonaka y Takeuchi [1995] en su teoría de creación del conocimiento, consideran que la transmisión del conocimiento puede realizarse mediante 4 formas diferentes, en las que relacionan las dos dimensiones en que puede existir el conocimiento (tácito y explícito), dichas formas de transmisión de conocimiento son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. La socialización es la conversión del conocimiento tácito en conocimiento tácito, este proceso consiste en compartir experiencias, con el cual se trasmite el conocimiento mediante la observación, imitación y la práctica; y la exteriorización es el proceso mediante el cual el conocimiento tácito se convierte en explícito y adopta la forma de conceptos, modelos, analogías.

Descripción de la empresa.

Corporativo SGM es una empresa que se dedica a la comercialización y prestación de los siguientes servicios: limpieza, mantenimiento, cafetería, papelería y comercialización de uniformes. Pertenece al grupo de empresas que integran la universidad del Golfo de México, en noviembre del 2005 inicio un plan con el objetivo de expandir su mercado ofreciendo sus servicios a las diferentes empresas de la región, ingresando a un nuevo mercado con diferentes competidores, frente a los cuales debe buscar la preferencia en los servicios que ofrece.

El proyecto se realizó en el servicio de cafeterías denominado “La Kafeta”, ésta tiene 3 años haberse integrado, surgió con el objetivo de satisfacer las necesidades de alimentación en los planteles educativos de: kinder, primaria, secundaria, y bachillerato que se ubican en la región de Orizaba, las cafeterías de los planteles que se encuentran fuera de la región son arrendadas y su control se realiza por personal de la empresa; con el tiempo se incorporo la preparación de alimentos, para los empleados de oficinas, en donde se establecieron puntos de venta, así como la planeación, organización y coordinación de eventos especiales que eran requeridos en los deferentes edificios de la universidad, estos son el servicio de coffe break y banquetes (desayunos-comidas), en los últimos meses se integro a la administración de la cafetería del nivel universitario. Los consumidores directos del servicio son: alumnos, profesores, personal administrativo y personal operativo que interactúan tanto en planteles educativos como en oficinas, pos su parte los alumnos se dividen de acuerdo a las edades y nivel educativo en que se ubican.

Objetivo: “Adaptar los procesos clave de los servicios que ofrece el corporativo para mejorar el desempeño del personal”

En el servicio de cafeterías se realizan tres actividades principales en orden de importancia son:

1.- Preparación de alimentos, venta de productos empaquetados (dulces, papas fritas, entre otros), alimento elaborados y bebidas envasadas.

Características:

Preparación de alimentos; venta de productos empaquetados (dulces, papas fritas, entre otros), alimentos elaborados y bebidas embotelladas. Para realizar esta actividad “La Kafeta” tiene instalaciones de “cafetería” en cada uno de los cinco planteles, lugar en el cual se cuenta con un área determinada para la preparación de alimentos y venta de productos en general, tiene establecidos 3 puntos de venta ubicados en las oficinas administrativas de Rectoría y las oficinas de Corporativo SGM, y los productos que se ofrecen son de dos tipos:

- Alimentos elaborados por el personal del área operativa.- Para el desarrollo de este trabajo la preparación de alimentos se clasifican en: *alimentos fáciles de elaborar* que son aquellos que únicamente requieren el empleo de insumos directamente de proveedor (cuernos, trenzas, sándwich,); y *alimentos procesados* en los cuales se requiere preparación y elaboración de insumos (torta, pambazo, enchiladas, menú para desayuno y menú para comida, entre otros).
- Productos que se adquieren de proveedores únicamente para venta.- Productos empaquetados, dulces y bebidas embotelladas.

Para realizar esta actividad el área operativa se integra de tres cocineras, tres encargadas de cafeterías, tres auxiliares de cocina y un auxiliar operativo.

2.- Abastecimiento y suministro de maquinas vending (maquinas despachadoras de botanas y café).

Características:

Abastecimiento y suministro de maquinas vending.- “La Kafeta” cuenta con 3 maquinas despachadoras de productos y refrescos y 2 maquinas despachadoras de café, las maquinas se ubican en las oficinas de

rectoría y el plantel de universidad. La supervisión y mantenimiento es realizada diariamente por dos personas.

3.- Organización y coordinación de eventos especiales el cual se divide en:

- Banquetes (preparación y venta de comida para un determinado número de personas).
- Servicio de coffe break

Características:

Organización y coordinación de eventos especiales.- Para realizar esta actividad existen 2 divisiones que son:

- Banquetes (preparación y venta de comida para un determinado número de personas),
- Servicio de coffe break

Estos servicios son realizados eventualmente cuando llegan a ser requeridos por cualquier plantel u oficinas de la universidad, se cuenta con una persona encargada de organizarlos y coordinarlos.

PROBLEMÁTICA.

En la empresa existe carencia de información documentada y organizada con respecto a su estructura actual, procesos, procedimientos, descripción de puestos, parámetros de desempeño, por ser este un proceso de reciente creación no se pueden tener datos sobre el crecimiento o decadencia del servicio. Durante su tiempo de vida la empresa a tenido diferentes dirigentes, los cuales han desarrollado formas de trabajo particulares y no se le a dado seguimiento a las acciones que cada uno ha realizado limitando su crecimiento potencial y propiciado las siguientes dificultades:

Procesos

- No existen procedimientos establecidos para, La ejecución de actividades diarias, venta de productos y servicios, compra de materia prima, orden y limpieza en las áreas de trabajo.
- Inadecuada distribución de funciones.
- Bases de datos no actualizadas.
- Falta de información documentada que integren la estructura organizacional.
- Personal
- Desconoce la existencia del manual de organización.
- No existe una adecuada distribución de funciones.
- Ingreso de 2 personas por lo cual se debe asignar formalmente funciones y responsabilidades.
- El personal cuenta con un adecuado conocimiento en el área, sin embargo es importante poder documentar dicha información.

En general existía un manual de organización que no reflejaba la situación real de la operación de la empresa debido a que no se contaba con el número de empleados que especificaba, el trabajo de dirección, supervisión, control de efectivo, almacén, organización de eventos y suministro de maquinas vending durante un año fue realizado por una sola persona, como consecuencia no le daba tiempo más que para atender situaciones críticas en el servicio, soslayando los controles y la información correspondiente a inventarios y costos de los insumos.

Elaboración de Mapas

Para representar los procesos identificados se estructuro y elaboro el mapa que ubica los procesos principales de “La Kafeta”, con el objeto de concentrar la información principal del servicio y conocer las rutas que podría tomar la mejora de procesos, así sirvió como base para el análisis de la información:

- El primer mapa presenta el funcionamiento general de “La Kafeta” (Fig. 1), en el que se observa la relación entre las actividades que integran los servicios que se ofrecen, el personal que interactúa en ellos y los clientes hacia los cuales dirige sus productos.
- El segundo mapa (Fig. 2), se estructuró en base al proceso clave del servicio, el objetivo fue presentar específicamente la información de su funcionamiento, conocer y detallar su funcionamiento, plantear las actividades y características generales, los puntos importantes que se presentan en el mapa son las actividades que se realizan para brindar el servicio las cuales se dividen en dos elaboración de alimentos y venta de productos, alimentos, dulces y bebidas embotelladas; también se observa la forma en que se realiza el suministro de insumos y diferentes productos a través del almacén general de cafetería y de los proveedores directos, se presenta también el personal que integra la empresa y la forma en que interactúa de acuerdo a la ubicación de los puestos de trabajo.

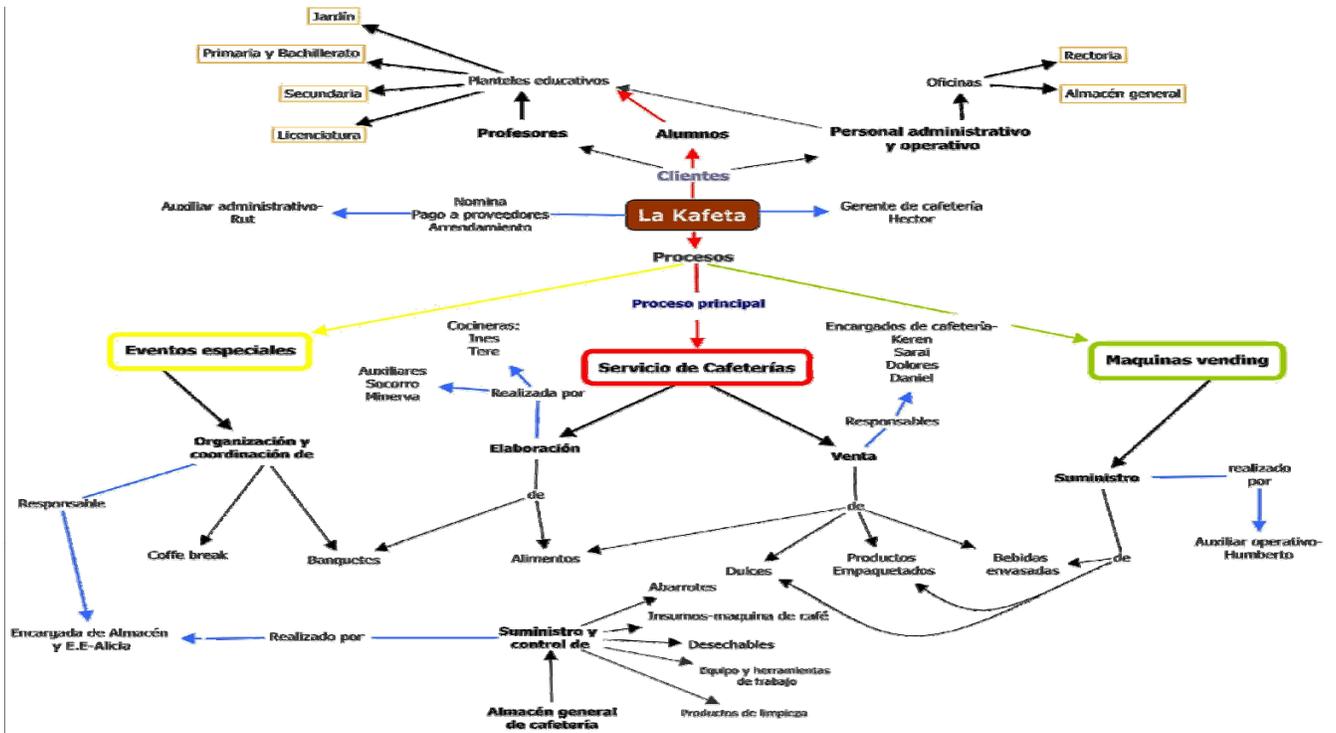


Fig. 1.- servicios proporcionados por la “Kafeta”

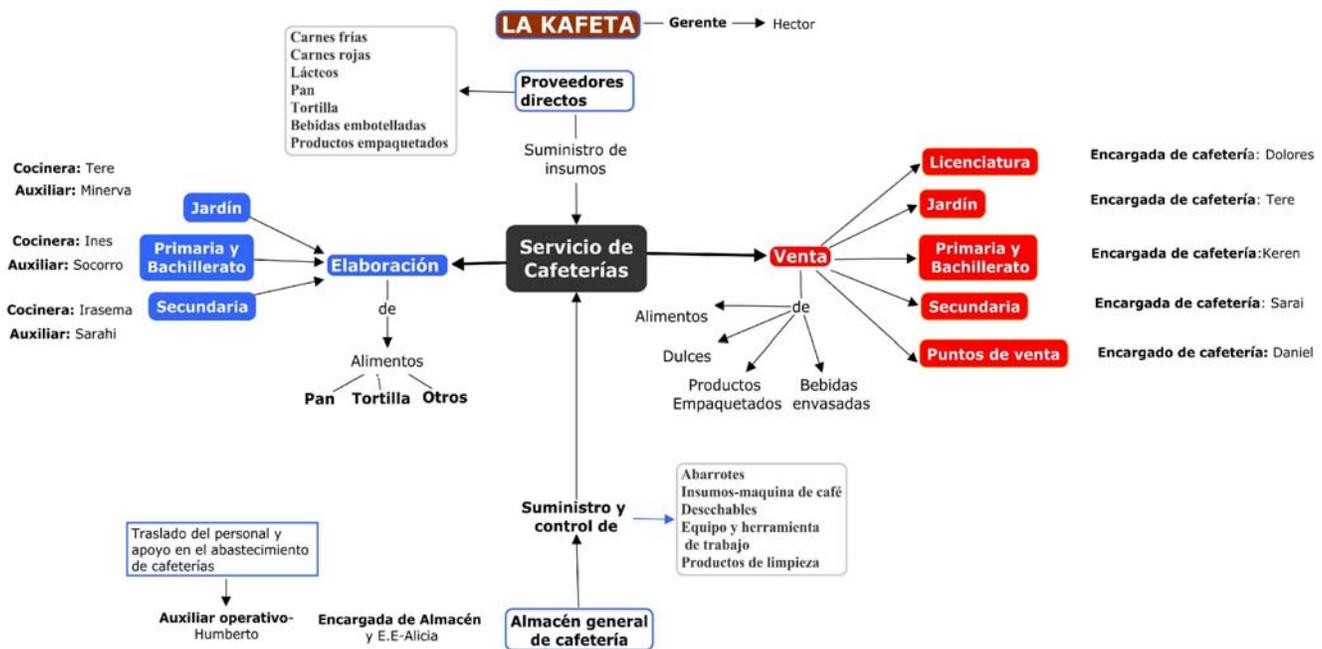


Fig. 2.- Funcionamiento de los servicios de la KAFETA

Recopilación y análisis de la información

Se programaron pláticas con el personal representante del servicio, con el objetivo de conocer las generalidades de su funcionamiento, formalizar el trato directo con el personal y crear un ambiente de confianza y participación.

En entrevistas se obtuvo la siguiente información: Durante los tres años de haberse formalizado el servicio como tal, a tenido cuatro dirigentes quienes han desarrollado e implementado formas de trabajo, a las cuales no se les ha dado un seguimiento, podría considerarse que cada cambio es una limitante para el crecimiento del servicio. El personal administrativo se encuentra en continua rotación, por lo cual tienen que adaptarse a las necesidades y carencias a las que en determinado momento se enfrentan. En el área operativa aunque se presenta una situación similar, cuenta con personal que forma parte del servicio desde sus inicios, lo cual les ha permitido desarrollar competencias que han contribuido al establecimiento de procesos y procedimientos de trabajo en base al conocimiento de las necesidades y requerimientos de los clientes que les ha dado su experiencia en el servicio.

Se recopiló la información documentada al personal quienes explicaban su uso y expresaban sugerencias con respecto a posibles documentos o archivos que no estuvieran en existencia y que podrían integrarse a sus actividades de trabajo de acuerdo a sus necesidades.

Los documentos que se obtuvieron son:

- Manual de organización, donde la información que no coincidía debido a que las actividades que se realizan son diferentes
- Estado de resultados. Se obtuvo la información financiera de tres meses consecutivos para conocer la actividad general de “La Kafeta”, en base a estos se identificó que el funcionamiento del servicio varía de acuerdo con los periodos vacacionales así como de los días festivos.
- Formatos de control e información de los servicios, del servicio de cafeterías se identificaron los formatos de requisiciones para almacén, el formato de inventario de productos y producción de alimentos, formato de registro de los costos unitarios de productos, formato de control de productos e ingresos por la venta de productos para las máquinas vending, en eventos especiales se identificó la información que presenta los paquetes que se ofrecen en el servicio de coffee break y menús de banquetearía.

Se aplicaron cuestionarios para conocer las actividades y funciones de los empleados del área administrativa, se plantearon dieciséis preguntas, de la pregunta uno a la ocho se utilizan para ubicar al personal, conocer su experiencia y relación laboral en el servicio; las siguientes cuatro tienen como objetivo conocer las funciones y actividades que realiza el personal, evaluar su desempeño comparándolas con lo establecido en el manual de organización e identificar los conocimientos requeridos en cada puesto; con la información que arrojan las preguntas trece y catorce se conoce la relación y flujo de información que existe entre funciones y actividades de los puestos establecidos; y las dos últimas permiten al personal aportar sugerencias y observaciones que podrían mejorar su desempeño, ya que el recurso humano es la fuente principal del conocimiento organizacional. El cuestionario se aplicó al personal ubicado en los siguientes puestos: Gerente de cafeterías, encargada de almacén, auxiliar operativo y auxiliar administrativo.

Se realizaron visitas de campo para conocer vivencialmente las actividades y funcionamiento de las cafeterías así como el material, equipo, herramientas de trabajo, instalaciones, características de operación, identificación de parámetros de desempeño en los procesos y del personal que interactúa en ellos, de éstas se obtuvieron las siguientes observaciones:

- Los horarios de atención están establecidos y organizados dependiendo el nivel educativo.
- Los consumidores en cada plantel tienen preferencia hacia ciertos productos.
- Las cantidades, procedimientos y elaboración de alimentos se realizan de forma distinta en cada cafetería.
- La elaboración de alimentos de las cafeterías de primaria y secundaria es destinada para los planteles donde se ubican, esta se realiza en base a cantidades establecidas, la cafetería de jardín elabora alimentos para: licenciatura, kinder y los diferentes puntos de venta (la producción de la cafetería de jardín generalmente no cumple con lo establecido).
- El número de personas que labora en cada cafetería y algunas actividades que realizan son diferentes aunque se identifiquen con el nombre del mismo puesto.
- Cada cafetería tiene un diseño específico, en las cafeterías de primaria y secundaria se cuenta con el espacio suficiente para poder realizar las actividades de elaboración de alimentos diarias, sin embargo la cafetería de kinder que es una de las que más produce tiene espacios reducidos.
- Se identificó la falta de procedimientos establecidos formalmente para el desarrollo de actividades, inexistencia de bases de datos para el uso, manejo y control de la información.

Matriz de conocimientos.

La fig. 3, representa la matriz de conocimientos críticos en el servicio de cafetería, de lado izquierdo contiene en forma de lista los conocimientos identificados clasificados de acuerdo a su importancia dentro del servicio, forma horizontal se escribe el nombre de todos los empleados que están involucrados en el servicio, de esta forma se identifica quien posee conocimientos críticos

SERVICIO DE CAFETERÍAS

PERSONAS QUE LOS HAN DESARROLLADO O IDENTIFICADO													
Conocimientos Administrativos	Alicia	Humberto	Hector	Daniel	Dolores	Angelica	Keren	Irasema	Socorro	Sarai	Ines	Tere	Mine
Características de los clientes y clasificación.	VV	VV	VVV		V		VVV	VV		VV	VVV	VV	
Tipos de platillos, alimentos, productos y bebidas dirigidas a los clientes de acuerdo a su clasificación.	VV	VV	VVV		V	VV	VVV	VV	V	VVV	VV	VV	V
Identificación y promoción de platillos, alimentos, productos y bebidas que generan una mayor utilidad a la empresa.			VV	V	V	V	VV	V	V	VV	VV	V	V
Determinar costos de platillos, alimentos, productos y bebidas.	VV	V	VV				VVV			VV	VVV	V	
Conocer las cantidades de MP requeridas para la elaboración de alimentos y platillos (dependiendo el numero de piezas)	V		V			V	VV	V	V	V	VV	V	V
Determinar cantidad y realizar pedidos de MP que se requieran para la preparación de alimentos.	I	I	I		I	I	III	I		I	III	I	I
Control de inventarios en cafeterías	I	I	II	I	VV		III	I		II	III	I	
Control de inventarios en almacén	I	I	I	I									
Venta en primaria	VVV	VVV	VVV	VV	VV	V	VVV	V	V	VV	VVV	V	V
Venta en jardín			VV	V	V	V			V			VV	VV
Venta en secundaria	VV		VV	V		V		VV	V	VV			V
venta en licenciatura		V	VVV	V	V	VV			V			V	V
Venta en puntos de venta		V	VV	V	V	V			V	V		V	V
Conocimientos Operativos													
Preparación de alimentos y platillos								VVV	VVV	VVV	VVV	VVV	VV
Determinar y establecer porciones de MP para la elaboración de alimentos y platillos	I		I			II	III	I	I	I	III	I	II
Realizar pedidos de MP e insumos requeridos, en tiempo y forma.	I					I	III	I	I	I	III	I	II
Realizar pedidos de productos empaquetados, bebidas embotelladas, dulces, en tiempo y forma.	V			V	V		VVV	V		VV	VVV	V	
Estandarizar insumos en la elaboración de productos	E					E	EEE	E	E	E	EEE	E	E
Preparar cantidad establecida en cada plantel					E	E	EE	E	E	EE	EE	E	E

Fig. 3 Matriz de conocimientos en el servicio de cafeterías-primera fase.

Para conocer el nivel de uso y aplicación de los conocimientos identificados en el servicio, se utilizó la estructura de la matriz de la fig. 3 en la cual se modificó el renglón donde se ubican los nombres de los empleados, sustituyéndolos por un indicador del nivel de práctica en el servicio.

Nivel 1.- *Conocimiento desarrollado formalmente.*

Nivel 2.- *Conocimiento desarrollado empíricamente.*

Nivel 3.- *Conocimiento identificado no desarrollado.*

Como se observa en la matriz de la segunda fase (fig. 4), el funcionamiento del servicio de cafeterías se encuentra en el nivel en el que predominan las prácticas desarrolladas por habilidades de los empleados empíricamente, estos conocimientos e información no se encuentran documentados, por lo cual no existe referencia de ellos en la empresa, ante esta situación se corre el riesgo de que en determinado momento si el trabajador decide abandonar la empresa se llevaría consigo las prácticas desarrolladas, generando con ello un retroceso ante los beneficios generados.

SERVICIO DE CAFETERIAS							
Conocimientos	Portador	NIVEL DE PRACTICA			C.Desarrollado empíricamente	C.Identificado no desarrollado	Quien debe saberlo
		C.Desarrollado formalmente					
Conocimientos administrativos		A	B	C			
Características de los clientes y clasificación.							
Tipos de platillos, alimentos, productos y bebidas dirigidas a los clientes de acuerdo a su clasificación.	Gerente-Auxiliar operativo						Cocineras
Identificación y promoción de platillos, alimentos, productos y bebidas que generan una mayor utilidad a la empresa.	Gerente-Auxiliar operativo						Gerente-encargadas de cafetería
Determinar costos y precios de platillos, alimentos preparados	Gerente-Auxiliar operativo						Gerente-Auxiliar operativo
Estandarizar costos de platillos, alimentos preparados.	Cocinera y en cargada de cafetería de primaria						Gerente-Encargada de almacén
Conocer las cantidades de MP requeridas para la elaboración de alimentos y platillos (dependiendo el	Cocineras						Gerente-Encargada de almacén
Determinar cantidad y realizar pedidos de productos empaquetados que se requieran de acuerdo a lo que se tenga físicamente en cada cafetería	Encargadas de cafetería						Encargadas de cafetería
Control de inventarios en cafeterías	Encargadas de cafetería						Encargadas de cafetería
Control de inventarios en almacén							Gerente-Encargada de almacén
Realizar compras de MP, dulces, carnes frías, plásticos y entregar en tiempo y forma a cada cafetería	Encargada de almacén-Auxiliar operativo						Encargada de almacén-Auxiliar operativo
Distribuir al personal operativo de acuerdo a necesidades	Gerente-Auxiliar operativo						Gerente-Auxiliar operativo
Venta en primaria	Encargada de cafetería primaria y secundaria						Encargadas de cafeterías
Venta en jardín	Encargada de cafetería de secundaria y Cocinera de jardín						Encargadas de cafeterías-cocineras
Venta en secundaria	Encargada de cafetería primaria y secundaria						Encargadas de cafeterías
venta en licenciatura	Encargadas de cafeterías						Encargadas de cafeterías
Venta en puntos de venta	Auxiliar operativo						Auxiliar operativo
Conocimientos Operativos							
Determinar porciones de materia prima para la elaboración de alimentos y platillos	Cocinera						Cocineras-auxiliares
Determinar cantidad y realizar pedidos de materia prima que se requieran para la preparación de alimentos.	Cocineras, encargadas de cafetería						Gerente-Encargada de almacén
Preparación de alimentos y platillos	Cocinera						Cocineras-auxiliares
Determinar porciones de MP para la elaboración de alimentos y platillos	Cocinera						Encargada de almacén-auxiliares de cocina
Preparar cantidad establecida en cada plantel	Cocinera-encargada de cafetería						Cocinera-auxiliares
Estandarizar insumos en la elaboración de alimentos	Cocinera-encargada de cafetería de primaria						Cocineras-auxiliares

Fig. 4.-Matriz de conocimientos y nivel de práctica del servicio de cafeterías-segunda fase

Resultados:

El análisis realizado mediante el uso de mapas del conocimiento como herramienta principal, arrojó los siguientes resultados satisfactorios:

1. Su estructura y elaboración permitieron identificar, representar y visualizar un panorama desde un punto de vista global.
2. Como herramienta de análisis originó hacer razonamientos relacionales entre los diferentes elementos que conforman el todo, lo cual permitió detectar las diversas áreas de oportunidad y los elementos a considerarse en el estudio.
3. El almacenamiento de mapas permite a través de su consulta, tener presente la situación que se plantea y poder recordar las características que se hallan plasmado en un determinado momento, debido a la similitud con la estructura mental.
4. La construcción de mapas dieron la pauta para adaptar los procesos clave de los servicios que ofrece el corporativo, dando como resultado un mejor desempeño del personal, al delinear la ruta que habría de seguirse para realizar mejoras en el funcionamiento del servicio.

Conclusiones

El mapa del conocimiento aportó importantes beneficios utilizándolo como herramienta de análisis, representación y estructuración de un tema o situación determinada, debido a la similitud que existe entre la forma de representar y estructurar el conocimiento o la información que recibe la mente humana del entorno, es decir se elaboran tal y como su autor o creador concibe el ambiente que le rodea por lo cual facilita y estimula la comprensión, se caracterizan por la libertad de expresión es decir no siguen un patrón o diseño determinado, estimulando la creatividad de cada persona, además se elabora con mayor flexibilidad al poder relacionar todo aquello que sea considerado importante para quien lo crea, no se limita a un uso específico por lo cual es manipulable y de uso diverso, puede apoyarse del uso y desarrollo de otras herramientas que puedan enriquecer la información que en ellos se presenta, podría decirse que son fáciles de elaborar y de entender no por que pueda plantearse cualquier cosa, si no debido a la familiarización con que las personas recibimos, procesamos, relacionamos y almacenamos información en nuestra mente.

Como herramienta administrativa los beneficios que se obtienen son diversos debido a que el objetivo que se persigue es el poder ordenar, coordinar, controlar y mejorar los elementos que interactúan en un determinado proceso o sistema, por lo cual es importante conocer sus generalidades y particularidades, sin confundir lo que es realmente importante para su buen funcionamiento, mediante el planteamiento y estructuración de mapas es posible diseñar, establecer, entender y proponer las diversas opciones que pueden existir ante una situación determinada siempre y cuando se elaboren con información realmente importante del tema o situación que se desea analizar.

Bibliografía

- Reinaldo O. da Silva, *Teorías de la Administración*, 2002.
Alberto Rico Salazar, Andrés Paniagua Aduna, *Orígenes y perspectivas de la Organización*, Reimpresión 1997.
Claud S. George J.R., *Historia del pensamiento Administrativo*, 1989.
Ikujiro Nonaka- Hirotaki Takehuchi, *La organización Creadora de Conocimiento*, 1995.
Rene Tissen, Daniel Andriesen, Frank Lekanne Deprez , *El valor del conocimiento*, Prentice Hall, 2000.
Ian Watson, *Applying Knowledge Management*, 2003.
Karl Wiig, *People-Focussed Knowledge Management*, 2004.
Nilmini Wickramasinghe, Jatinder N. D. Gupta, Sushil K. Sharma, *Creating Knowledge Based Healthcare Organizations*, Idea Group Publishing, 2005.
Ricardo Pascale “*Gestión del conocimiento, innovación y productividad. Exploración del caso de la industria manufacturera uruguaya*”, Trabajo de Doctorado 2005.
Ramón Longoria Ramírez, Irma Laura Cants Hinojosa, José Daniel Ruiz Sepúlveda, *Pensamiento Creativo*, Editorial Continental, 2000.
Director: Eduardo Bueno Campos, Investigadores: Patricio Morcillo Ortega, Jesús, Rodríguez Pomedá, María Ángeles Luque de la Torre, Mercedes Cervera Oliver, Claudia Camacho Mancilla, Belén Merino Rodríguez, Cecilia Murcia Rivera, Óscar Rodríguez Ruiz, Julián Villanueva Ruiz, Lidia Villar Mártil, “*Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*”, Edita: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid, 2003.
Jack J. Phillips, *Investing in Your Company’s Human Capital*, 2005.
Evans- William Lindsay, *Administración y control de la calidad*, Editorial International Thomson, 2000.
James L. Nevins- Daniel E. Whitney, *Desing of Products and Processes*, Editorial McGraw-Hill, 1989.
Richard L Daft, *Teoría y diseño organizacional*, 2000
Sambrano, Steiner *Los Mapas Mentales, Agenda para el éxito*, 2000.

AUTORIZACIÓN Y RENUNCIA

LOS AUTORES AUTORIZAN A LACCEI PARA PUBLICAR EL ESCRITO EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LA CONFERENCIA. LACCEI O LOS EDITORES NO SON RESPONSABLES NI POR EL CONTENIDO NI POR LAS IMPLICACIONES DE LO QUE ESTA EXPRESADO EN EL ESCRITO