

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Experiencia en la transformación digital y gestión del conocimiento de los  
colaboradores en restaurantes del distrito de Cutervo, 2024**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Blanca Majherly Tantalean Rivera**

**ASESOR**

**Diogenes Jesus Diaz Rios**

**<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>**

**Chiclayo, 2026**

**Experiencia en la transformación digital y gestión del  
conocimiento de los colaboradores en restaurantes del distrito de  
Cutervo, 2024**

PRESENTADA POR

**Blanca Majherly Tantalean Rivera**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Rafael Camilo Giron Cordova

PRESIDENTE

Aldo Antonio Pineda Palomino

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL


## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes con su esfuerzo, amor y consejos constantes han sido la base de cada logro en mi vida. A mi hermano, por su compañía y motivación incansable, y a mis queridos abuelos, quienes con su sabiduría y apoyo han sido una inspiración invaluable en este proceso. Gracias a todos ustedes por estar siempre a mi lado, impulsándome a seguir adelante y creer en mí mismo. Esta meta alcanzada es tan de ustedes como mía.


## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi agradecimiento a mi asesor Diógenes Diaz Ríos, cuyo conocimiento, paciencia y guía fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación. Sus consejos me permitieron superar los desafíos y enriquecer mi trabajo. Agradezco también a mi profesor Aldo Pineda, por compartir su experiencia y enseñanzas, las cuales resultaron clave en el desarrollo de mis habilidades de investigación. Gracias por su valioso tiempo y apoyo en este proceso de desarrollo de mi tesis.

# Experiencia en la transformación digital y gestión del conocimiento de los colaboradores en restaurantes del distrito...

 Submit

 INTEGRACIÓN CURRICULAR - TITULACIÓN

 INTEGRACIÓN CURRICULAR - TITULACIÓN

## Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3570973625

Submission Date

May 15, 2026, 2:01 PM GMT-5

Download Date

May 15, 2026, 2:03 PM GMT-5

File Name

Experiencia\_en\_la\_transformación\_digital\_y\_gestión\_del\_conocimiento\_de\_los\_colaboradores\_en\_....pdf

File Size

680.4 KB

43 Pages

15,827 Words

96,930 Characters



Page 1 of 53 - Cover Page

Submission ID trn:oid::1:3570973625



Page 2 of 53 - Integrity Overview

Submission ID trn:oid::1:3570973625




## 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text

### Top Sources

- 14%  Internet sources
- 4%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de Literatura .....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y Métodos .....</b>	<b>15</b>
<b>Resultados y Discusión.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>28</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>

## Resumen

La presente investigación aborda la experiencia de los colaboradores en la transformación digital y gestión del conocimiento en su entorno laboral. Se planteó como objetivo general analizar la experiencia de los colaboradores de los restaurantes del distrito de Cutervo en relación con la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral. Para resolverlo, se fundamentó en un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica con diseño fenomenológico, con alcance descriptivo, aplicándose una guía de entrevista a siete meseros, tres cocineros, uno del área de caja y uno del área de bebidas, partiendo de una población de 120 restaurantes y sus colaboradores del mismo distrito. En los resultados se obtuvo que los colaboradores han percibido la transformación digital como un proceso que mejora la coordinación y eficiencia en el trabajo diario, especialmente en comunicación y reducción de errores. En cuanto a la gestión del conocimiento, valoran las oportunidades de aprendizaje compartido a través de capacitaciones y reuniones con sus compañeros, lo cual fortalece la colaboración y el apoyo de equipo. En conclusión, la transformación digital ha optimizado el trabajo en equipo y la productividad de los colaboradores, fortaleciendo su bienestar emocional y mejorando la comunicación en sus procesos. Además, la gestión del conocimiento les ha permitido desarrollar una cultura de aprendizaje continuo, mejorando el rendimiento y la capacidad de adaptación en el entorno laboral.

**Palabras clave:** Transformación digital, Gestión del conocimiento, colaboradores, experiencia y restaurantes.

### **Abstract**

This research addresses the experience of employees in digital transformation and knowledge management in their work environment. The general objective was to analyse the experience of restaurant employees in the district of Cutervo in relation to digital transformation and knowledge management in their work environment. The study was based on a qualitative approach, basic type with a phenomenological design, with a descriptive scope, applying an interview guide to seven waiters, three cooks, one from the cashier's area and one from the drinks area, based on a population of 120 restaurants and their employees in the same district. The results showed that the employees have perceived the digital transformation as a process that improves coordination and efficiency in their daily work, especially in terms of communication and error reduction. In terms of knowledge management, they value the opportunities for shared learning through training and meetings with colleagues, which strengthens collaboration and team support. In conclusion, the digital transformation has optimized teamwork and employee productivity, strengthened their emotional well-being and improved communication in their processes. In addition, knowledge management has allowed them to develop a culture of continuous learning, improving performance and adaptability in the work environment.

**Keywords:** Digital transformation, knowledge management, employees, expertise and restaurants.

## Introducción

En la industria de los negocios de restauración tienen poca capacidad para acoplar nuevas tecnologías de manera rápida en sus establecimientos por el bajo nivel de gestión del conocimiento que existe en sus colaboradores (Carmona, 2023).

Además, los restaurantes tienen la intención de hacerse más competitivos mediante la integración y adopción de tecnologías digitales, en diversos elementos de una organización para progresar su eficiencia, competitividad y capacidad de respuesta al mercado cambiante (Tejada et al., 2022). Sin embargo, se ha detectado resistencia al cambio por parte de los colaboradores como un desafío frente a la transformación digital, tras sentirse amenazados por la adopción de nuevas tecnologías, ya que están acostumbrados a trabajar manualmente y tampoco se ha encontrado la disposición y la capacidad para los colaboradores sean formados para el uso de las nuevas tecnologías (Buenrostro y Hernández, 2019)

Asimismo, las empresas con capital limitado se verán obligadas a elegir entre la variedad de aplicaciones tecnológicas beneficiosas para su restaurante dejando de lado el capacitar y gestionar el conocimiento de su personal, presentando una dependencia excesiva de la tecnología sin una base sólida de habilidades y conocimientos entre los trabajadores generándose una vulnerabilidad significativa ante posibles fallas técnicas en el panorama tecnológico, dejando a la empresa en una posición desfavorecida en el mercado competitivo (Tenorion et al., 2020)

Por otra parte, en el contexto de empresas innovadoras digitalmente, las barreras en la gestión del conocimiento del personal surgen de las constantes acciones de cambio e innovación tecnológica. Estas barreras se manifiestan en la limitada y no tan estratégica posesión de conocimientos por parte de los profesionales, tanto en el desempeño de sus funciones como en el uso de herramientas digitales. Estas deficiencias están vinculadas a la experiencia y habilidades de los empleados y líderes, así como al uso de equipos especializados (Maliqueo et al, 2021).

Por lo tanto, se debe promover la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo en una empresa, ocupando maximizar el valor del conocimiento dentro de los componentes de una organización, en grado de habilidad, comprensión de la información y aprendizaje adquirido. También es importante que la gestión del conocimiento en los colaboradores puede ayudar a las microempresas a aumentar su competitividad al mejorar la eficiencia, estimular la innovación y optimizar el servicio al cliente (Sijabat, 2022).

Por lo que, entre las consecuencias se presentan: la reducción de la eficiencia operativa, lo que puede generar procesos laborales más lentos y menos eficientes (Valenzuela et al., 2022). Esta disminución en la eficiencia puede resultar en una pérdida de oportunidades de crecimiento para los establecimientos, ya que la incapacidad para innovar y adaptarse puede limitar la expansión y diversificación del negocio (Sotomayor et al., 2023). Además, la desmotivación y la rotación de personal son consecuencias directas de la resistencia al cambio y la falta de liderazgo proactivo. Los empleados desmotivados y poco comprometidos pueden optar por abandonar la empresa, lo que conlleva a una rotación de personal que afecta la cohesión del equipo y aumenta los costos de reclutamiento y capacitación (Langle et al., 2021).

Comenta que un líder empresarial y especialista sobre la relevancia del procedimiento de transformación digital y la importancia de la gestión del conocimiento en aras de generar un

ambiente integral con el fin de mejorar la productividad y rendimiento de los colaboradores (Corzo et al. 2022). Además, la relación de la gestión del conocimiento con la experiencia en tecnológicas de la transformación digital en ciertos aspectos del negocio que intervienen directamente en el colaborador para ofrecer una atención de calidad a los clientes y obtener resultados positivos. (Vázquez y Romero, 2020).

Asimismo, Rojas et al., (2023) indica sobre el interés de las organizaciones por la tecnología y en la transferencia de conocimiento mediante la práctica de sus operaciones, desafío para muchos emprendimientos y en especial para sus colaboradores en quienes impactan directamente la transformación digital, los modelos de madurez y herramientas sobre el desempeño organizacional que se ve predispuesto por la carencia de conocimiento en el colaborador.

A pesar de los esfuerzos por mejorar la eficiencia y la productividad, así como facilitar el acceso a herramientas digitales y servicios, existen aspectos poco conocidos que requieren atención. Entre estos aspectos se encuentran las implicaciones psicosociales de la transformación digital, como el impacto en la cultura organizacional y en las dinámicas laborales. Además, la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento a través de una formación continua y personalizada para los empleados en el uso efectivo de estas herramientas y que puede pasar desapercibida en medio del proceso de transformación.

En los restaurantes del distrito de Cutervo, se detalla que, tienen acceso a una conexión de internet estable que respalda sus operaciones diarias. Además, disponen de computadoras equipadas con software especializado para la gestión de mesas y control de inventarios. Para facilitar los pedidos y reservas, utilizan diversas plataformas. Asimismo, cuentan con múltiples opciones de procesamiento de pagos, incluyendo pagos electrónicos. Ofrecen una carta virtual para la selección de platos, y en algunos casos, utilizan dispositivos Tablet para tomar pedidos. También, tienen un personal externo especializado para atender cualquier eventualidad técnica que pueda surgir. Mediante la situación de los cinco restaurantes nos llevó a formularnos la siguiente interrogante: ¿Cómo experimentan los colaboradores de los restaurantes del distrito de Cutervo la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral?

Como parte de la justificación, se aporta un valor científico, frente a la necesidad de los restaurantes para gestionar el conocimiento práctico de sus colaboradores sobre la transformación digital y su implicancia en los procesos operativos de los establecimientos, así como el desarrollo del conocimiento en el personal que facilite la implementación tecnológica digital y su uso, que puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, reducción de costos, optimización de los procesos de atención al cliente y, en última instancia, en la supervivencia y crecimiento sostenible de los restaurantes en la economía actual, sin dejar de lado a los colaboradores que son clave en este proceso para una experiencia exitosa.

Por un lado, como objetivo general de estudio se planteó: Analizar la experiencia de los colaboradores de los restaurantes del distrito de Cutervo en relación con la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral. Por otro lado, como objetivos específicos tenemos: Describir la experiencia de los colaboradores de restaurantes en el distrito de Cutervo sobre la transformación digital en su entorno laboral. Describir la experiencia de la gestión del conocimiento de los colaboradores en los restaurantes en el distrito Cutervo.

## Revisión de Literatura

El presente trabajo de investigación se enmarca en el contexto de un análisis exhaustivo sobre la Transformación digital y gestión del conocimiento de los colaboradores en pymes en el rubro de restaurantes.

A nivel internacional, según Martín et al. (2022), la transformación digital está determinada por factores como: la formación de líderes y las motivaciones emprendedoras, junto con características empresariales como el número de establecimientos y el nivel educativo de los empleados, así como la ubicación de los restaurantes, impulsan la digitalización en los negocios de restaurantes. Estos resultados proporcionan información valiosa para los colaboradores en este sector.

Por otro lado, Rodríguez et al. (2022) destacaron un impacto positivo en las etapas específicas de la creación y el almacenamiento de conocimiento, identificando un efecto beneficioso en la creación de conocimiento. Se observó una cultura burocrática favorable en relación con el proceso de aplicación del conocimiento, hallazgos que reflejan un avance hacia la obtención de resultados estratégicamente importantes que abarcan aspectos generales, de largo alcance y con implicaciones significativas. En línea con estas investigaciones, Chalarca et al. (2020) detallaron que, al fortalecer sus procesos productivos, las empresas pueden facilitar la adaptación y transformación frente a los desafíos emergentes en las industrias, promoviendo así su crecimiento sostenible.

Desde otra perspectiva, Clemente et al. (2024) establecieron que, la transformación digital es crucial para el éxito de las pymes, pero muchas de ellas enfrentan dificultades en este proceso. Además, destaca que el conocimiento adquirido a través de la profesionalización y la experiencia internacional es fundamental para superar las limitaciones y lograr la transformación digital. Asimismo, González et al. (2021) identificaron los desafíos más importantes que enfrentan las pymes en su transformación digital y cuáles son las capacidades digitales organizativas más relevantes que las pymes necesitan desarrollar para avanzar en su madurez digital. Por tanto, el conocimiento organizacional se considera como un recurso estratégico para la formación de los elementos de competencia y el avance en el desarrollo y la madurez hacia la digitalización.

En otro estudio, Kallmuenzer et al. (2024), evidenciaron que, revelaron que varios factores facilitan el proceso de digitalización en las pymes, entre ellos se incluyen la disponibilidad de tecnologías adecuadas y una fuerza laboral capacitada con las habilidades digitales necesarias para su utilización. Por otro lado, se identificaron elementos que representan obstáculos para la digitalización, como la cultura de aversión al riesgo predominante en muchas pymes y su dependencia de sistemas heredados obsoletos.

Además, según Carmona (2023), la transformación digital tiene resultados positivos en las empresas, reflejados directamente en diversos aspectos como los procesos de producción, nivel de costos, nivel de ventas, nivel de errores, satisfacción del cliente, acceso a la información, productividad y fortalecimiento del conocimiento en sus colaboradores. Estos hallazgos subrayan la importancia de la digitalización como un factor crucial para el éxito empresarial en el contexto nacional. Por otro lado, según Gun et al. (2024) la transformación digital no se basa solo en la adquisición de nuevas tecnologías, sino también en la participación activa de los empleados y el liderazgo de los gerentes, ya que el factor humano es clave para impulsar los cambios organizacionales necesarios. En resumen, la tecnología y los colaboradores son esenciales para una transformación digital exitosa.

La transformación digital plantea desafíos a nivel organizacional y de los colaboradores, siendo estos últimos claves en el proceso. Mejorar la situación laboral de los trabajadores es fundamental para el éxito de la transformación digital. La resistencia a las nuevas tecnologías, la presión laboral y la capacidad de aprendizaje son factores importantes a considerar en este proceso (Ye et al., 2024).

La transformación digital ha demostrado ser un factor positivo para la productividad en los restaurantes, especialmente en las áreas de recepción y cocina. Los resultados indican que la adopción de tecnologías digitales para gestionar los procesos de atención al cliente y para optimizar tareas administrativas y operativas en la cocina contribuye significativamente al rendimiento global de estos negocios. Por lo tanto, se obtiene una mejor experiencia en los colaboradores permitiendo tener una mejor organización y ejecución de sus tareas ayudando a resolver problemas y mejorando sus habilidades (Lee et al., 2024).

La transformación digital está revolucionando la eficiencia de gestión en las pequeñas y medianas empresas al facilitar tanto los procesos operativos como la experiencia de los colaboradores. La implementación de tecnologías digitales no solo automatiza tareas rutinarias y agiliza procesos, sino que también permite a los colaboradores enfocarse en actividades de mayor valor, mejorando su satisfacción laboral y puedan tomar decisiones más informadas y estratégicas. Al reducir errores manuales y optimizar la asignación de recursos, ofrecen a los colaboradores una experiencia laboral más fluida, organizada y enfocada en el crecimiento continuo (Siregar & Sudarmanto, 2023).

Las organizaciones están cada vez más enfocadas en fortalecer la gestión del conocimiento como una estrategia clave para mejorar su rendimiento y lograr resultados exitosos. Por lo tanto, se fomenta la innovación constante, que impulsa la agilidad y adaptación corporativa en un entorno competitivo. A su vez, los colaboradores generan y acumulan nuevos conocimientos y experiencias que, al ser analizados, pueden conformar una base compartida de aprendizaje organizacional. Este enfoque no solo facilita el intercambio de información valiosa entre los equipos, sino que también optimiza la ejecución del trabajo y fortalece la colaboración, promoviendo un ambiente laboral enriquecedor que apoya el crecimiento y desarrollo continuo de cada miembro de la organización (Blanco, 2023).

Los enfoques centrados en la gestión del conocimiento pueden ofrecer alternativas efectivas para optimizar las prácticas empresariales y mejorar los procesos internos. En este contexto, las comunidades de práctica se destacan como una estrategia ideal, ya que facilitan el intercambio de experiencias y saberes entre los colaboradores. Este tipo de práctica implica una participación activa de los colaboradores, quienes no solo intercambian información, sino que también construyen conocimiento de manera colaborativa, enriqueciendo su propio aprendizaje y potenciando la mejora continua de los procesos organizacionales (Reis & Romeiro, 2024).

Además, el modelo KAMAT se enfoca en la gestión del conocimiento organizacional, priorizando el desarrollo colectivo sobre el crecimiento individual de cada miembro. Este modelo identifica cinco elementos clave para una gestión del conocimiento efectiva: el liderazgo orientado a las personas, una cultura organizacional adaptada al modelo, tecnología de soporte que facilita la gestión, sistemas de medición que permiten la evaluación continua y procesos bien estructurados para la gestión del conocimiento. En la experiencia de los colaboradores, esto significa un entorno de trabajo donde el liderazgo y la tecnología impulsan el aprendizaje colectivo, la cultura organizacional fomenta la colaboración, y los procesos

estructurados y la evaluación continua permiten mejorar y compartir el conocimiento en beneficio de toda la organización (Elgargouh et al., 2024).

En la gestión del conocimiento existe dos criterios importantes que se deben de abordar en las organizaciones. El criterio de personas y organización abarca tanto los factores humanos como los aspectos estructurales de la empresa, resaltando la importancia de la confianza, el desarrollo de habilidades especializadas, los sistemas de incentivos y la estrategia organizacional. En este contexto, la experiencia de los colaboradores se enriquece mediante una cultura que fomente el crecimiento y el compromiso. Por otro lado, el criterio de procesos se refiere a la gestión del conocimiento dentro de la organización, con un enfoque en evaluar cada fase del ciclo de conocimiento: desde su creación y recopilación hasta su intercambio y aplicación de conocimientos, facilitando así un ambiente colaborativo y orientado a la mejora continua en la práctica laboral (Riascos y Aguilera, 2024).

En relación con las bases teóricas, ambos términos y sus conceptos están estrechamente relacionados en el contexto de la evolución y adaptación de las organizaciones ante los avances tecnológicos y en la forma de gestionar la información y el conocimiento en la era digital sobre sus colaboradores.

### ***Transformación Digital***

La transformación digital puede ofrecer beneficios a las microempresas, como una mayor eficiencia, una mejor comunicación y participación del cliente. Sin embargo, existen varias limitaciones que las microempresas pueden enfrentar al intentar implementar estrategias de transformación digital (Rupeika-Apoga y Petrovska, 2022).

En empresas que emplean sólo a unas pocas personas, la falta de conocimientos de TI puede ser una barrera para implementar y mantener tecnologías digitales (Mustapha et al., 2020). Sin embargo, algunas microempresas pueden resistirse al cambio y no estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías digitales (Zastempowski, 2022). A medida que las microempresas adoptan tecnologías digitales, se vuelven más vulnerables a las amenazas cibernéticas y es posible que no tengan los recursos para protegerse (Modisane & Jokonya, 2021). En general, la transformación digital puede ofrecer muchos beneficios a las microempresas, pero pueden enfrentar desafíos importantes al implementar y mantener estas estrategias debido a sus recursos y experiencia limitados.

La experiencia de la transformación digital, se enfoca en la percepción sobre la implementación de la tecnología a un nivel técnico básico, lo que puede beneficiar a las microempresas al permitirles ejecutar sus operaciones durante situaciones de bloqueo comunitario (Adan et al., 2022). Esta experiencia, es responsable del cambio fundamentándose en la integración tecnológica como un pilar fundamental (Rojas et al., 2023). El acceso y la correcta utilización de las TIC por parte de los empleados de las microempresas pueden marcar una diferencia considerable en la eficiencia y eficacia de las operaciones diarias, siendo importante la capacitación (Arguello et al., 2021). Con ello, se podrá ajustar las funciones y mejorar el desempeño de las actividades diarias en su adaptación, viéndose reflejado un impacto en el trabajo diario (Manco y Cortes, 2023).

**Integración tecnológica.** La integración de tecnologías de la información (TI) puede potenciar significativamente el trabajo en equipo, mejorar la agilidad de los procesos comerciales y optimizar el funcionamiento general de las empresas. También juega un papel fundamental en proyectos empresariales colaborativos y puede identificar brechas en los

mercados a través de plataformas interactivas con clientes. En el caso de las microempresas, la integración de TI puede facilitar la implementación de planes de negocios, mejorar la eficiencia y rentabilidad, y optimizar el uso de competencias básicas, lo que contribuye a mejorar su productividad y rendimiento económico (Ajibade & Mutula, 2021).

Las ventajas digitales, a los beneficios que se obtienen al utilizar las tecnologías y herramientas digitales en los procesos, actividades o tareas, estas ventajas pueden incluir mayor eficiencia operativa, donde la implementación de tecnologías digitales permite realizar tareas de manera más rápida y precisa, reduciendo los tiempos de respuesta y minimizando errores, conectividad mejorada, además de proporcionar flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y escalar operaciones según las necesidades, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo (Corzo et al., 2019).

La digitalización de procesos se justifica por la necesidad de reducir la dependencia de los humanos, lo que implica que la digitalización de los procesos se convierta en una prioridad primordial en lugar de una opción. Esto incluye el uso de herramientas de automatización de procesos robóticos, herramientas colaborativas, internet de las cosas y otras tecnologías. Además, es la búsqueda de nuevos modelos de negocio, como las empresas en línea (Bindra, 2018).

**Capacitación en tecnología.** Se refiere al proceso de enseñanza y aprendizaje destinado a desarrollar habilidades y competencias relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías digitales en diferentes contextos. Los colaboradores deben tener los conocimientos necesarios a través de programas de capacitación para utilizar herramientas tecnológicas como computadoras, software específico, dispositivos móviles, Internet y aplicaciones en línea de manera eficiente y productiva, buscando alcanzar la satisfacción laboral (Ferrer, 2021).

Las MiPymes que implementan programas de capacitación para sus trabajadores también suelen tener una mejor disposición para adoptar tecnología. Esto se debe a que una fuerza laboral capacitada está más preparada para utilizar las herramientas tecnológicas de manera efectiva y maximizar su potencial en el lugar de trabajo (Romero & Martínez, 2015).

Asimismo, la satisfacción laboral se considera como un indicador del compromiso hacia la profesión. Cuando hablamos de actividades en modalidad presencial, es crucial destacar la importancia de una interacción adecuada. Esta interacción no solo promueve un ambiente adecuado, sino que también fomenta la participación y el compromiso en el proceso (Rivas y Vargas, 2022).

**Impacto en el trabajo diario.** Se refiere a cómo la incorporación de herramientas tecnológicas afecta la forma en que las personas realizan sus tareas y llevan a cabo sus responsabilidades en el ámbito laboral, considerando que, se debe superar la desigualdad de acceso y romper las barreras de resistencia al cambio. Esto abarca una amplia gama de aspectos, incluyendo la automatización de procesos, la mejora de la eficiencia, la comunicación, la colaboración, el acceso a la información y la creación de nuevas oportunidades laborales (Ferrer, 2021).

La desigualdad de acceso en el proceso de la transformación digital hace referencia a las discrepancias o variaciones presentes entre personas, conjuntos o áreas en relación con el acceso a recursos, oportunidades o servicios, en el contexto de tecnologías, puede implicar diferencias en el acceso a internet, dispositivos digitales, educación tecnológica, entre otros (Llamas, 2021)

Además, la resistencia al cambio en la transformación digital puede deberse a diversas razones, como miedo a lo desconocido, pérdida de familiaridad, temor a la ineficacia, amenaza a la estabilidad laboral, protección de los intereses y las rutinas establecidas. Es un fenómeno natural en la mayoría de los entornos organizativos y debe ser gestionado de manera efectiva para facilitar la implementación exitosa de cambios. (Escudero et al., 2014)

### ***Gestión del conocimiento***

Según Romero (2009) define como un enfoque estratégico que busca maximizar el valor del conocimiento y las habilidades de los colaboradores, así como capitalizar el conocimiento tácito y explícito en la organización.

La experiencia en la gestión del conocimiento se enfoca en la percepción sobre como las empresas impulsan o desarrollan este proceso, considerando que dentro de estas se generan cada vez nuevos conocimientos y se acumulan constantemente experiencias, las cuales se analizarán y construirán de forma compartida el aprendizaje organizativo (Blanco, 2023), englobándose el conocimiento organizativo el cual es clave para que se logre el éxito organizacional (Marulanda et al., 2022), por tanto, requiere implementación de innovación de forma permanente, agilizando las operaciones (Blanco, 2023). En base a ello, esta experiencia, se considera como un valioso activo empresarial y su mejora continua es vital para muchas organizaciones (Marulanda et al., 2022).

**Aprendizaje organizativo.** Según Corzo et al. (2022) define como el procedimiento a través del cual una entidad obtiene y transfiere el conocimiento con el objetivo de optimizar su rendimiento y ajustarse a las transformaciones en su entorno, involucrando la integración del conocimiento, perspectivas y la aplicación efectiva de estas adquisiciones en la toma de decisiones y la ejecución de tareas dentro de la organización, elemento clave para la innovación y la competitividad a largo plazo de la organización.

Sobre almacenamiento y transferencia de conocimiento, Corzo et al. (2022) indica a la capacidad de guardar, organizar y compartir información, ideas, habilidades y experiencias de forma efectiva y accesible. Esto puede realizarse a través de diversos medios, como libros, tecnología digital, educación formal, comunicación interpersonal y otros métodos que permiten la distribución y utilización efectiva del conocimiento.

De igual forma, la integración del conocimiento se refiere al proceso de combinar diversas áreas de conocimiento, habilidades y experiencias para abordar problemas o desafíos de manera más completa y efectiva. Implica la unión de diferentes disciplinas, enfoques y perspectivas para desarrollar soluciones innovadoras y creativas (García et al., 2021).

**Conocimiento organizativo.** se refiere a la combinación sinérgica del conocimiento personal y colectivo dentro de una organización, que abarca tanto el saber individual de los empleados como el conocimiento acumulado y compartido a nivel organizacional (Gómez et al., 2005).

Además, el conocimiento colectivo, donde Avendaño y Flores (2016) define como la interacción de los conocimientos individuales de un grupo de personas, la suma total combinada de las perspectivas, experiencias, ideas y saberes de un conjunto de individuos que colaboran y contribuyen en un contexto común para lograr un entendimiento más completo y enriquecido. Estos elementos combinados forman una base de sabiduría colectiva que puede enriquecer las decisiones y acciones del grupo en su conjunto.

De igual forma, el conocimiento personal se considera como aquel que incluye el conocimiento explícito, que se puede formalizar y transmitir fácilmente a través de documentos o palabras, como el conocimiento tácito, que es más difícil de expresar y se encuentra arraigado en las experiencias personales, intuiciones y habilidades prácticas (Fernández et al., 2022).

**Innovación y mejora continua.** La innovación y la mejora continua impulsan la adaptación digital en las organizaciones al optimizar procesos y generar valor tanto para clientes como para colaboradores. A través de mejoras incrementales y ajustes constantes, las empresas pueden implementar tecnologías de forma eficiente, incrementando la calidad y la satisfacción del cliente. Además, este enfoque potencia el talento de los colaboradores, integrándolos en el proceso de cambio, donde su experiencia y habilidades digitales se desarrollan en un entorno de transformación constante. (Olarte et al., 2023).

En el desarrollo del talento, se hace alusión al proceso de fomentar y fortalecer las habilidades, conocimientos y capacidades de los colaboradores dentro de una organización. (Morgan, 2023). Asimismo, se destaca que, la valoración de la experiencia del colaborador es el proceso de evaluar y analizar la vivencia que un colaborador tiene dentro de una organización (Carhuaricra et al., 2023).

## **Materiales y Métodos**

La metodología tuvo un enfoque cualitativo integrando a los elementos del estudio colaboradores y fenómeno. Será básica tipo de investigación centrada en comprender y analizar los resultados de un fenómeno en contexto real del estudio. Con un diseño fenomenológico, observando y recopilando datos referentes a las variables desde la experiencia del colaborador. Con un alcance descriptivo, describiendo las características, comprendiendo las propiedades y componentes del fenómeno.

Como población de estudio se tuvo a los 120 restaurantes y sus colaboradores existentes en el distrito de Cutervo, periodo 2024. Asimismo, como muestra se tomó a veinte colaboradores de cinco restaurantes del distrito de Cutervo. Con un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando elementos de la población de manera conveniente y según el alcance del investigador. Es decir, aquellos individuos que están disponibles y dispuestos a participar en el estudio, sin seguir un plan de selección aleatorio o controlado, con el fin de garantizar los resultados obtenidos a la población en su totalidad representatividad de la muestra.

Los criterios de selección consideraron tanto a los restaurantes como a sus colaboradores. Se eligieron cinco restaurantes ubicados en zonas céntricas y accesibles, con características similares en cuanto a tamaño, servicios ofrecidos y número de empleados, garantizando así la comparabilidad en las experiencias de transformación digital y gestión del conocimiento. Los restaurantes seleccionados debían contar con herramientas digitales, como sistemas de pedidos, en cocina, atención al cliente, caja y bebidas. Además, se incluyó a los colaboradores con mayor experiencia laboral dentro de estos establecimientos, mientras que se excluyó a aquellos recién ingresados o que no desearan participar, así como a los restaurantes que no autorizaran su participación en el estudio.

Para el estudio se utilizó una entrevista, siendo el procedimiento en el cual se obtuvo información mediante preguntas y respuestas directas a los participantes relevantes en el estudio, recabando datos cualitativos, sobre las experiencias, opiniones, conocimientos o actitudes, desde la experiencia de los colaboradores de los restaurantes involucrados en la

investigación. Asimismo, una guía de entrevista, empleando 2 guías de entrevista estructuradas con 6 preguntas relevantes sobre experiencia en la transformación digital y 6 preguntas sobre la gestión del conocimiento en los colaboradores para garantizar que se obtenga la información deseada.

Para su posterior saturación de datos tras obtener suficiente información recolectada relevante, donde la adquisición de más datos no contribuirá al desarrollo de nuevos conocimientos o aportaría valor adicional al análisis, evitando la recopilación excesiva de datos que no enriquecerían el estudio ni aportarían valor sustancial al mismo. Por ende, se aplicó la saturación de datos obteniendo 11 colaboradores para la adquisición de mis resultados.

Para el plan de procesamiento del estudio y el respectivo análisis de datos, se inició presentando una solicitud de autorización a los dueños de los restaurantes y gestionará un cronograma de visitas previas a los mismo en el distrito de Cutervo. Para la aplicación de la guía de entrevista, se ejecutó dos entrevistas a cada colaborador empleando pautas de cómo contestar cada interrogante según caracteres que puedan o no mostrar. Para las dos guías de entrevista se estima una visita para su aplicación con duración de media hora en el transcurso de 7 días hábiles, dentro de su horario laboral que no afecte sus funciones.

El plan de análisis de datos se llevó a cabo en una fase preliminar que consistió en la transcripción de las entrevistas pregunta por pregunta, asignando un código para cada entrevistado: meseros (M), cocineros (C), área de caja (A.C.) y área de bebidas (A.B.), para garantizar la objetividad de la investigación. Posteriormente, se elaboró una tabla temática en Excel para la reducción de resultados, seleccionando la información que permitiera responder a cada subcategoría de la matriz.

Además, se organizó toda la información de los entrevistados por niveles, lo que me permitió generar mi propia información. Esta estructura facilita el análisis dirigido a describir la experiencia de los colaboradores sobre la transformación digital en su entorno laboral y la experiencia de la gestión del conocimiento de los mismos colaboradores en ese contexto. Finalmente, se interpretaron los resultados para responder a cada uno de los objetivos específicos, y de esta forma, alcanzar el objetivo general de analizar las experiencias de los colaboradores de restaurantes del distrito de Cutervo en relación con la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral.

## Resultados y Discusión

Para cumplir con el propósito general de la investigación, se plantearon dos objetivos específicos, los cuales se desarrollaron a través de la entrevista a profundidad que fueron aplicadas a los colaboradores de los restaurantes en el distrito de Cutervo. Asimismo, al interrogar a los colaboradores, se posibilitó analizar cada respuesta, las cuales serán presentadas conforme a los objetivos. Se entrevistaron siete meseros, tres cocineros, uno del área de caja y uno del área de bebidas.

El primer objetivo específico de la investigación es describir la experiencia de los colaboradores de restaurantes en el distrito de Cutervo sobre la transformación digital en su entorno laboral.

En la categoría de la experiencia de la Transformación digital se tiene en primer lugar a la subcategoría Integración tecnológica, la cual tiene dos elementos. Por un lado, en las ventajas digitales los colaboradores han experimentado los beneficios de la Transformación digital en tres factores: a) flujo de información y comunicación; b) productividad y c) emocionalidad.

En los resultados el primer factor nos muestra que el uso de la tecnología permite mejorar la comunicación de los colaboradores en el proceso de atención a los clientes y hace que la información sea accesible a todos los participantes del proceso de atención al cliente en tiempo real. Esto se evidencia en los siguientes testimonios:

*“Desde que implementamos el sistema digital de pedidos, la comunicación entre la cocina y el servicio de mesas ha mejorado significativamente”. (C1)*

*“... puedo ver todas las órdenes y su estado en una pantalla central”. (M3)*

*“Siento que las herramientas digitales han mejorado mi capacidad de comunicarme con la cocina... puedo enviar modificaciones de los pedidos”. (M4)*

Los resultados del primer factor implican que los colaboradores han experimentado desarrollar confianza en su trabajo debido a que cuentan con información para tomar mejores decisiones y así brindar un mejor servicio y la empresa tendrá un servicio con menores fallas y ganará prestigio por un servicio de buena calidad.

La integración tecnológica tiene un impacto directo en la mejora de la comunicación interna dentro de las organizaciones (Reis y Romeiro, 2024). En este sentido, los colaboradores que adoptan tecnologías digitales en su entorno laboral experimentan cambios significativos en su forma de trabajar, lo cual ha sido ampliamente estudiado en diversos contextos empresariales, la cual demuestran que una comunicación eficaz facilita la eficiencia de los procesos organizacionales (Ajibade & Mutula, 2021; Carmona, 2023). En particular, en el sector gastronómico, la digitalización de los procesos de pedidos ha mejorado notablemente la comunicación entre los colaboradores, reduciendo el tiempo de espera de los clientes y optimizando la calidad del servicio percibido (Martínez et al., 2020).

En los resultados del siguiente factor en cuanto a la productividad nos comentan que son más eficientes cuando realizan sus funciones debido a la implementación de la tecnología. Se evidencia en los siguientes testimonios:

*“Puedo manejar múltiples mesas más eficientemente... esto me permite priorizar mejor y asegurarme de que todos los clientes reciban su comida a tiempo”. (M2)*

*“... con la ayuda de las herramientas digitales, ahora puedo atender a más clientes de manera eficiente y tengo a mi cargo más mesas en mi responsabilidad”. (M1)*

*“Las herramientas digitales han mejorado la eficiencia en la preparación de bebidas... lo que me permite empezar a prepararlos de inmediato y reducir el tiempo de espera”. (A.B)*

Los resultados del segundo factor sugieren que los colaboradores han experimentado un aumento en la productividad, gracias a la disponibilidad de herramientas que optimizan su trabajo y les permiten concentrarse en tareas de mayor valor agregado. Esto contribuye a que la empresa brinde un servicio más eficiente y se vuelva más competitiva en el mercado. En este contexto, se ha observado que las ventajas digitales pueden traducirse en una mayor eficiencia operativa, donde la implementación de tecnologías permite realizar tareas de manera más rápida y precisa (Corzo et al., 2019).

Además, el impacto de estas tecnologías en la productividad de los restaurantes revela que la introducción de sistemas de gestión digital de pedidos y reservas ha incrementado la capacidad operativa (González et al., 2021). Por lo tanto, al aprovechar estas capacidades, los restaurantes pueden ofrecer una experiencia más personalizada al cliente, mejorar la eficiencia de todo el equipo a través de la tecnología y, en última instancia, impulsar el crecimiento de los ingresos (Froehlich et al., 2024).

Y en la emocionalidad comentan como han experimentado este proceso mediante las emociones, ya que se han sentido agobiados, estresados y también comentan que se sienten bien al implementar las tecnologías en su trabajo diario. Esto se evidencia en los siguientes testimonios de los entrevistados:

*“... han hecho que mi trabajo sea menos estresante y me siento bien con este sistema” (M4)*

*“... terminaba preocupado o estresado o también en las reservas que era más complicado” (M1)*

*“Puedo enviar modificaciones de los pedidos sin temor a que se pierdan en la traducción” (C1)*

Los resultados del tercer factor muestran que los colaboradores experimentaron emociones mixtas en relación con la transformación digital. En este contexto, tanto la gestión del cambio como el bienestar laboral juegan un papel fundamental, ya que los cambios tecnológicos en el entorno de trabajo pueden generar tanto estrés como alivio emocional (Gun et al., 2024). A pesar de un periodo inicial de mayor estrés debido al proceso de adaptación y aprendizaje, los empleados en el sector servicios experimentaron una mejora en su bienestar emocional tras la implementación de tecnología (Siregar & Sudarmanto, 2023). Así, los colaboradores responden emocionalmente de forma positiva, en gran parte porque reciben el apoyo de los restaurantes durante el proceso de aprendizaje (Gul et al., 2024).

Por otro lado, en la digitalización de procesos, los colaboradores han experimentado dos factores: a) adaptación; y b) eficiencia. La adaptación se refiere a la experiencia que ellos vivieron en el proceso de cambio que ha sido diverso y desafiante, porque inicialmente experimentado una sensación de estrés y agobio al enfrentar el cambio de métodos tradicionales a sistemas digitales y luego como empezaron a familiarizarse. Se evidencia en los siguientes testimonios:

*“al principio, el cambio fue un poco abrumador porque estaba acostumbrado a estar con mi papel y mi lapicero, pero le cuento en ciertas situaciones de días festivos el restaurante se llena y en varias oportunidades por el estrés que sentía, perdía el control y los papeles se perdía o se hacían de comida y me estresaba mucho”. (M1)*

*“Fue un cambio brusco... Me sentía como desesperado para poder adaptarme y temía mucho de cometer errores con el sistema”. (C3)*

*"una vez que comencé a familiarizarme con las nuevas tecnologías y entender cómo me ayudaron en mis tareas, me sentí más cómodo, tranquilo y confiado en mi capacidad de aprender" (M1)*

La adaptación de los colaboradores a los nuevos sistemas digitales ha sido un proceso diverso y desafiante. Según la Teoría del Cambio Organizacional (Gómez et al., 2005), la incorporación de nuevas tecnologías en el entorno laboral implica varias fases, siendo la de adaptación particularmente caracterizada por el agobio inicial debido a la resistencia natural al cambio. En este contexto, la adopción de tecnologías en el sector de la hospitalidad encontró que los colaboradores de restaurantes experimentaron un proceso de adaptación emocional, en el cual el estrés inicial fue frecuente debido a la dificultad para operar los nuevos sistemas (Kallmuenzer et al., 2024). Así, la transformación digital representa una medida necesaria de adaptación para todos los colaboradores, orientada a garantizar la sostenibilidad empresarial (Clemente et al., 2024).

Con respecto a la eficiencia ha tenido un impacto significativo en los trabajadores, ya que experimentaron una mejor planificación y ejecución de las tareas diarias. Esta capacidad para visualizar pedidos en tiempo real ha facilitado una mejor organización y ha reducido la necesidad de realizar tareas repetitivas manualmente. Los colaboradores manifestaron en los siguientes testimonios:

*"ahora puedo ver los pedidos en tiempo real, lo que me permite planificar y cocinar de manera más eficiente". (C1)*

*“... gestionar mejor los pedidos y controlar el inventario sin tener que hacer tantas tareas manuales repetitivas”. (A.B)*

*“pero me di cuenta de que me ahorraba tiempo en tomar pedidos y calcular al final las cuentas y me sentía más aliviado”. (M5)*

A pesar de las dificultades iniciales en el proceso de adaptación, los colaboradores reportaron una mejora significativa en su eficiencia una vez que lograron familiarizarse con los sistemas digitales. Superada la fase de aprendizaje, las tecnologías digitales tienen el potencial de mejorar drásticamente la productividad de los empleados (Kawane et al., 2024). En el contexto de la transformación digital en restaurantes, los colaboradores experimentaron un aumento en su capacidad para gestionar pedidos y tiempos de entrega, reduciendo errores y

mejorando así la eficiencia general en el restaurante (Ye et al., 2024). En síntesis, es fundamental fomentar una cultura digital que impulse la transformación tecnológica, ya que esto permite a las empresas incrementar los niveles de eficiencia en sus colaboradores (Senadjki et al., 2024).

En segundo lugar, en la subcategoría de Capacitación en tecnología, la cual tiene los siguientes elementos. Por un lado, el elemento de la participación en programas de capacitación, los colaboradores han experimentado las capacitaciones en dos factores: a) aprendizaje continuo; y b) relaciones interpersonales.

El primer factor es el aprendizaje continuo porque estaban en un proceso constante de adquirir conocimientos y adaptándose mediante la capacitación que brindaba el restaurante, la cual los colaboradores tuvieron la oportunidad de la formación de sus habilidades para seguir superándose.

*“Nos proporcionaron tutoriales paso a paso y pudimos practicar con los dispositivos antes de usarlos en el trabajo real. Esto me ayudó a ganar confianza y a sentirme más cómodo con las nuevas herramientas”. (C1)*

*“... pues se aprendió lo que antes ni conocía y de pocos mejoró mi desempeño en el trabajo”. (M1)*

El aprendizaje continuo debe ofrecer no solo conocimientos teóricos, sino también oportunidades de práctica, permitiendo a los empleados familiarizarse con nuevas herramientas tecnológicas a través de una capacitación adecuada (Romero & Martínez, 2015). Además, este aprendizaje ayuda a que tanto los colaboradores como las organizaciones se mantengan al día con los avances tecnológicos, de modo que puedan integrar nuevas tecnologías en sus soluciones (Aldoseri et al., 2024). Asimismo, el aprendizaje continuo fomenta la motivación para que los colaboradores modifiquen su autoconducta, lo que contribuye a mejorar la eficacia de los procesos de cambio (Budhiraja, 2021). Por lo tanto, una de las habilidades esenciales que toda organización necesita para prosperar en la era actual es implementar el aprendizaje continuo para todos sus colaboradores (Froehlich et al., 2024).

Y el segundo factor de las relaciones interpersonales, ya que la misma capacitación mejoraron el clima organizacional, teniendo un buen ambiente laboral y apoyándose mutuamente mejorando la experiencia de los colaboradores. Se evidencian en los siguientes testimonios de los entrevistados:

*“Me sentí apoyado por mis compañeros lo que hizo que el proceso de aprendizaje fuera mucho más llevadero”. (M3)*

*“Hicimos ejercicios prácticos de situaciones reales en la cocina, lo que hizo que el aprendizaje fuera más novedoso”. (C2)*

Las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en la formación de actitudes positivas en los colaboradores. En el contexto de la transformación digital, estos no pueden escapar a la influencia mutua que ejercen sus colegas en el lugar de trabajo (Martínez et al., 2024). Además, construir relaciones sólidas fortalece el sentido de identidad y pertenencia de los miembros, lo que facilita la aceptación y adaptación a las estrategias de transformación digital de la organización (Zhou & Li, 2024). Aunque la comunicación digital mejora nuestra capacidad para interactuar y enriquece las relaciones, sigue siendo importante fomentar

relaciones interpersonales e informales que beneficien a los colaboradores, ya que estas continúan siendo significativas y valiosas en el entorno laboral (Liu et al., 2024).

Por otro lado, tenemos el siguiente elemento que es satisfacción laboral se destaca un factor importante que es la capacidad de sentirse realizado con sus tareas gracias a las tecnologías. Así como también la experiencia del estado emocional del colaborador en sus labores que realiza. Se evidencia en las siguientes frases de los entrevistados:

*“si ahora puedo realizar mis tareas de manera más rápida y eficiente, lo cual me deja más tiempo para interactuar con los clientes”. (M2)*

*“Sí, me siento más satisfecho. Las tecnologías digitales han reducido el tiempo que paso haciendo tareas repetitivas y me han permitido concentrarme más en crear y perfeccionar las bebidas”. (A.B)*

*“... me hacen sentir más competente y eficaz en mis responsabilidades diarias, lo que contribuye a que me sienta bien en el trabajo”. (M1)*

La satisfacción laboral está determinada por lo que cada colaborador tiene en mente, como sus expectativas y percepciones, que afectan directamente a su motivación (Romero y Rosado 2019). Además, la satisfacción de los colaboradores es un factor importante para determinar el éxito de una organización. El deseo de mejorar la satisfacción de los empleados es importante porque es la clave para mejorar el desempeño de la empresa, aumentar la productividad de los empleados a largo plazo y mantener clientes rentables (Kurdi et al., 2020). Por ende, el buen trabajo de los colaboradores resulta una ventaja porque ven la organización como propia, como tal, apoyando al desarrollo e influye con una respuesta emocional positiva (Gul et al., 2024).

En tercer lugar, en la subcategoría de Impacto en el trabajo diario, la cual tiene los siguientes elementos: Por un lado, tenemos el elemento de desigualdad de acceso que los colaboradores nos comentan su experiencia de que hay diferencias en dispositivos digitales, porque en una área de trabajo no cuentan con tecnología y educación tecnológica, ya que es importante brindar los conocimientos necesarios al personal nuevo:

*“... pero en el área de cocina no se cuenta con tecnología o al menos con un sistema de visualización para pedidos y que pueda mejorar la comunicación”. (M1)*

*“... he notado que no todos los empleados tienen la misma facilidad para acceder a las herramientas digitales, lo cual puede crear diferencias en la productividad”. (M2)*

*“... mientras que los nuevos como yo a veces nos quedamos rezagados. Esto puede ser frustrante, pero trato de aprender de ellos siempre que puedo”. (C3)*

Debido a la brecha digital, la desigualdad de acceso directo a la tecnología en el lugar de trabajo genera diferencias en productividad, oportunidades de desarrollo y capacidad de adaptación al cambio tecnológico (Bucio, 2021). Por lo tanto, la falta de acceso directo a herramientas tecnológicas afecta todas las actividades de las organizaciones, lo que demuestra que las empresas que invierten en el despliegue de tecnología en todas partes verán mejoras significativas en el discurso y la acción comunicativa (Aissaoui, 2022). Por ende, los colaboradores en áreas con acceso insuficiente a la tecnología enfrentan dificultades para organizar y gestionar su trabajo (Gkrimpizi et al., 2023).

Por otro lado, tenemos el elemento de resistencia al cambio, la cual los colaboradores se manifestaron con conductas a través de desafíos y preocupaciones presentes a la intención de adaptarse a nuevas circunstancias. Esto se presenta en los siguientes testimonios de los entrevistados:

*“Creo que uno de los principales desafíos es el aprender y seguir con la práctica con las Tablet y también la preocupación por cometer errores mientras me adapto a la tecnología, porque hay funciones para el orden de pedidos que me confunden un poco y tengo que estar preguntando a mis compañeros”.* (M1)

*“El mayor desafío ha sido aprender a usar las nuevas herramientas rápidamente y evitar errores que puedan afectar la calidad del servicio”.* (C1)

*“A veces me preocupa cometer errores mientras me acostumbro a este proceso, especialmente en momentos cuando hay muchos clientes”.* (M5)

La resistencia al cambio hace referencia al aprendizaje transformador donde los colaboradores ponen al frente los cambios que ocurren al su alrededor incluyendo sus creencias y emocionalmente conectada que favorece el cambio (Budhiraja, 2021). Además, existen barreras de transformación que se relacionan con factores internos de los colaboradores como las actitudes y creencias sobre sus habilidades y capacidades que tienen para utilizar la tecnología, influye la confianza, la preocupación y falta de voluntad del colaborador para adoptar tecnología, la cual son cosas negativas hacia ello (Gkrimpizi, 2023). Asimismo, las barreras culturales abordan el problema de la resistencia al cambio tanto como un fenómeno individual, esto es, la resistencia al cambio, como un fenómeno sistémico en el contexto del cambio gradual y generalizado causado por la transformación digital (Ferrer, 2021).

El segundo objetivo específico de esta investigación es describir la experiencia de la gestión del conocimiento de los colaboradores en los restaurantes en el distrito de Cutervo. En la categoría de la experiencia de la Gestión del conocimiento se tiene en primer lugar a la subcategoría Aprendizaje organizativo y tiene como elementos la integración del conocimiento y almacenamiento y transferencia del conocimiento:

Por un lado, la integración del conocimiento los colaboradores experimentan el proceso de combinar habilidades, experiencias y conocimientos para abordar problemas o desafíos de manera más completa y efectiva, la cual hacen mención sobre las estrategias o prácticas que utilizan para integrar sus conocimientos con otros miembros del restaurante:

*“Utilizamos una pizarra para anotar nuevas ideas o formas de mejorar nuestro desempeño”.* (A.C)

*“Uso el grupo de WhatsApp para compartir tips y resolver dudas rápidamente con mis compañeros”.* (M7)

*“Nos reunimos regularmente para compartir nuestras experiencias y consejos sobre cómo brindar un excelente servicio. Todos aportamos nuestras propias ideas y trucos, lo que nos ayuda a mejorar juntos como equipo”.* (M2)

Por lo tanto, la mayor parte de la integración de conocimientos se produce de forma tácita donde es más exclusiva y valiosa; en lugar de hacerlo de forma explícita, que implica competencias, habilidades y experiencia personales, la cual resuelve problemas en la organización (Mohd et al., 2015). Además, sobre la gestión del conocimiento en restaurantes

encontró que las reuniones periódicas y el uso de herramientas colaborativas. Asimismo, el compartir experiencias y consejos entre los empleados aumentó la capacidad colectiva para resolver problemas y brindar un mejor servicio (Martín et al., 2022).

Por consiguiente, las herramientas de comunicación digital facilitan la integración del conocimiento y el aprendizaje colaborativo, destacando la importancia de la confianza y la transparencia en estos procesos (Fischer et al., 2024). Por ende, la rápida creación de conocimiento se convierte entonces en el elemento más valorado por las personas y las organizaciones que buscan sobrevivir y ser sostenibles en el acelerado mundo actual, apoyado por el rápido crecimiento de la ciencia y la tecnología. (Huang & Sun, 2024).

Por otro lado, sobre almacenamiento y transferencia de conocimiento indica a la capacidad que tienen los colaboradores de guardar, organizar y compartir información, de manera efectiva y accesible. Los colaboradores comentan que compartían conocimiento mediante las charlas o capacitaciones que había en el restaurante que encontraron varios factores importantes como el trabajo en equipo, el compañerismo y la participación activa mediante las siguientes frases se evidencia:

*“Durante las capacitaciones, nos dividimos en grupos pequeños para discutir diferentes temas y compartir nuestras ideas y nos permite aprender unos de otros”.* (M2)

*“... tomar notas detalladas y luego compartirlas con mis compañeros que no pudieron asistir”.* (A.B)

*“Suelo utilizar ejemplos que pasaron en el día para hacer que el aprendizaje sea más novedoso. Al mismo tiempo, estoy dispuesto a recibir aportaciones y buscando aprender de su experiencia”.* (C2)

*“Durante las charlas, siempre hago preguntas y comparto ejemplos prácticos de cómo utilizo las tecnologías”.* (A.C)

La transferencia de conocimiento puede promover el aumento continuo de la innovación del conocimiento (Hareer et al., 2024). Además, la transferencia de conocimiento en una organización debe centrarse en cómo se transmite entre personas, ya que el conocimiento reside en la mente en estrategias como contar, mostrar o escribir dependerán de cómo se comunican y procesan la información los involucrados. Para una transferencia eficaz entre diversos grupos, es esencial usar múltiples técnicas (Zhou et al., 2022). Por ende, el liderazgo en la transformación digital impulsa la agilidad y la innovación en las organizaciones, enfocándose en la transferencia de conocimiento y las pymes pueden adaptarse a entornos cambiantes mediante una gestión efectiva del conocimiento (Huang & Sun, 2024).

En segundo lugar, tenemos la subcategoría Conocimiento organizativo, la cual tiene como elementos. Por un lado, el elemento del conocimiento colectivo es la suma total combinada de las perspectivas, experiencias, ideas y saberes de todos los colaboradores que contribuyen para lograr un entendimiento más completo y enriquecido. De esta manera, los colaboradores experimentaron el aprendizaje de otros compañeros que han beneficiado en sus funciones:

*“En la cocina he aprendido de mis compañeros de sus conocimientos en los ingredientes en algunos platos y también en la innovación en la presentación de los platos”.* (C1)

*“... sobre todo el compañerismo cuando se te dificulta algunas cosas o necesitas de apoyo en el orden de pedidos y también que un compañero pudo hacer una guía corta sobre todo de las funciones de la Tablet para los pedidos”. (M1)*

*“He aprendido mucho de mis compañeros, especialmente sobre técnicas de preparación de bebidas y gestión eficiente del tiempo”. (A.B)*

*“... trucos también para manejar mejor el uso de la tecnología”. (C3)*

*“... sobre cómo manejar situaciones con los clientes cuando hay muchos esperando para pagar y se enojan y mejorar la atención de los clientes”. (A.C)*

El conocimiento colectivo es el saber compartido en una organización, reflejado en sus prácticas, rutinas y normas, que guía la resolución de problemas y las interacciones entre los miembros (Yen & Yang, 2018). La enseñanza colectiva mejora la inteligencia del equipo receptor al proporcionar una plataforma donde el equipo fuente comparte conocimiento, permitiendo que el equipo receptor adopte mejores prácticas y reduzca el tiempo de prueba y error (López & Yepes, 2024). Las empresas que fomentan el conocimiento colectivo en entornos digitalizados mejoran la colaboración, innovación y productividad, elevando el rendimiento organizacional (Areed et al., 2020). Por ende, las plataformas digitales agilizan el intercambio de conocimientos y promueven un entorno de trabajo colaborativo (Sensuse, Lestari, & Al Hakim, 2021)

Por otro lado, tenemos el elemento conocimiento personal, se extraen varios puntos clave sobre sus habilidades y capacidades que se consideran esenciales para desempeñarse eficazmente en el restaurante. Así como también lo que han aprendido a través de sus experiencias y vivencias para su desarrollo profesional, ya que permite seguir fortaleciendo sus habilidades. Como el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación, la atención al detalle y la comunicación efectiva. Se evidencia en las siguientes frases vertidas de los entrevistados:

*“... el trabajo en equipo, como es en cocina que cada uno tiene su desempeño, también controlar el estrés cuando haya muchos pedidos y la buena comunicación entre todos que es importante para llevar bien el área de cocina”. (C1)*

*“... también considero importante la comunicación efectiva, ya que necesito coordinarme bien con el equipo para asegurar un servicio fluido y eficiente” (A.B)*

*“La paciencia y la atención al detalle son habilidades esenciales que me ayudan a brindar un buen servicio”. (M6)*

La gestión de conocimientos personales implica prácticas para buscar, organizar y compartir información relevante, lo que permite renovar continuamente el conocimiento en entornos laborales cambiantes con una variedad de herramientas de apoyo para la toma de decisiones de los colaboradores (Mohammad, Reynolds & Eshraghi, 2021). El conocimiento tácito y las habilidades adquiridas por experiencia son esenciales para gestionar eficazmente situaciones laborales complejas (Shujahat et al., 2021). En entornos acelerados, los empleados con experiencia personal desarrollan habilidades que les permiten adaptarse mejor a situaciones complejas, mejorando la eficiencia diaria (Alharbi, 2024).

Por último, tenemos la subcategoría Innovación y mejora continua, y que tiene como elementos el desarrollo de talento y valoración de experiencia. Por un lado, el elemento de

desarrollo de talento se refiere al proceso de cultivar y potenciar las habilidades, conocimientos y capacidades de los individuos dentro de una organización. Lo cual los colaboradores nos comentan si han tenido oportunidad de desarrollar sus habilidades y talentos en el restaurante gracias al líder y se manifestaron en dos grupos:

*“Si me han podido permitir asistir a talleres externos y conferencias relacionadas con la industria de la restauración”. (C2)*

*“He tenido oportunidades de desarrollo a través de capacitaciones internas y asignaciones especiales para mejorar mis habilidades”. (A.C)*

*“He podido asumir roles de liderazgo temporal en ausencia del jefe de sala, lo que me ha permitido desarrollar mis habilidades de gestión”. (M7)*

El desarrollo de talento es un componente esencial en la gestión de recursos humanos, especialmente en las organizaciones que buscan poder tener innovación y mejora continua para todos sus colaboradores (Leyva et al., 2024). Por consiguiente, los gerentes deben de impulsar el aprendizaje y gestionar su carrera de los colaboradores dándoles cargos o tareas que asumir para su superación, así como también, brindándoles apoyo externo con talleres para que la empresa logre un desempeño sostenible (Al Aina & Atan, 2020). Por ende, cuando una organización implementa de manera efectiva estrategias de gestión del talento, aumenta el compromiso de los empleados, lo que a su vez impulsa el rendimiento de la organización, la cual mayor compromiso, mayor será la productividad (Hongal & Kinange, 2020).

Por otro lado, tenemos el elemento de valoración de experiencia que es el proceso de evaluar y analizar la vivencia que un empleado tiene dentro de una organización. Mediante ello los colaboradores manifestaron que valoraban su experiencia mediante incentivos económicos, días libres y también que un superior valore sus aportaciones y sus conocimientos en el proceso de la gestión del conocimiento:

*“Claro que sí y por mi buen desempeño en la cocina me dan bonos extras porque hay días que me quedo más horas y también me dan un día libre de descanso”. (C1)*

*“... porque siempre están abierto a escuchar nuestras ideas y sugerencias y esto me motiva a seguir mejorando”. (A.B)*

*“Sí, me siento apreciado ya que a menudo me piden que participe en la capacitación de nuevos empleados debido a mi experiencia”. (M7).*

La valoración de experiencia es el proceso de creación, implementación y control de un sistema de recompensas hacia los colaboradores, es decir, la estrategia es atraer, motivar y retener a los colaboradores (Pradham, 2022). Por lo tanto, es importantes que los gerentes de la organización tengan un buen conocimiento acerca de los factores de motivación de cada colaborador para tener un buen desempeño organizacional (Ahmed et al., 2023). Por ende, las recomendaciones para mejorar la relación laboral con el objetivo de fomentar el rendimiento y la productividad de los empleados incluyen capacitación entre gerentes y empleados, actividades de formación de equipos, programas de desarrollo de habilidades para gerentes, recompensas y reconocimiento de los empleados, mayores plataformas de comunicación y una mayor consideración por el bienestar de los empleados (Dlamini et al., 2022).

El objetivo general de esta investigación es analizar la experiencia de los colaboradores de los restaurantes del distrito de Cutervo en relación con la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral. Se ha cumplido desarrollando los objetivos específicos, ya que se ha analizado en detalle cada una de las categorías con sus elementos presentados.

La experiencia en la transformación digital y el crecimiento de las empresas dependen del conocimiento, el trabajo y la innovación tecnológica, ya que los colaboradores son las principales fuentes de conocimiento y tecnología, y pueden aplicar la información práctica que poseen para hacer frente al entorno cambiante y garantizar la implementación exitosa de las estrategias de la empresa (Hu et al., 2023). La gestión del conocimiento son las acciones sistemáticas y organizadas que una empresa lleva a cabo para extraer un mayor valor de su conocimiento existente de cada uno de los colaboradores (Elgargouh et al., 2024).

Asimismo, los directores de restaurantes para mejorar las habilidades tecnológicas, deben fomentar una actitud positiva hacia la digitalización e invertir en tecnología accesible, reduciendo el estrés y mejorando el bienestar de los colaboradores (Alfehaid et al., 2024). Por lo tanto, todos los colaboradores necesitan voluntad y apertura al cambio, la cual hay factores que influyen en el proceso de la experiencia en la transformación digital y gestión del conocimiento como la adopción de tecnología, actitudes hacia la transformación digital, habilidades, capacitación y bienestar relacionado con el trabajo (Van et al., 2024). Por ende, la experiencia en la transformación digital en relación a la gestión del conocimiento es la utilización estratégica de la digitalización en las operaciones de las organizaciones para mejorar las habilidades de los colaboradores para una mejor atención al cliente (Martin et al., 2022).

Finalmente, la experiencia de los colaboradores en los restaurantes del distrito de Cutervo refleja los profundos efectos de la transformación digital y la gestión del conocimiento en su entorno laboral. A través del análisis de estos aspectos, se evidenció que la integración de tecnologías y el impulso de una cultura digital han sido herramientas poderosas para optimizar el rendimiento, mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo.

Al mismo tiempo, la gestión del conocimiento ha permitido construir un espacio de aprendizaje continuo, donde el intercambio de experiencias y la acumulación de saberes fortalecen no solo las competencias individuales, sino también el capital colectivo de la organización. Estos hallazgos subrayan la importancia de adaptar los procesos organizacionales a las necesidades digitales del entorno, resaltando que la clave para una implementación exitosa radica en el desarrollo del talento humano, la adopción de una cultura digital inclusiva y en la creación de una cultura que valore el aprendizaje colaborativo y la innovación constante.

Por ende, se resaltaron elementos nuevos que ayudan a entender mejor cómo los colaboradores experimentan la transformación digital y la gestión del conocimiento. Se destacó cómo el flujo de información y comunicación mejora la coordinación dentro de los equipos, mientras que la productividad ha crecido gracias a procesos más eficientes. Además, se reconoció el impacto en la emoción de los colaboradores, desde los retos hasta las motivaciones. La adaptación y el aprendizaje continuo se han convertido en bases clave para el crecimiento, y las relaciones interpersonales han fortalecido la colaboración y el trabajo en equipo. Estos aspectos muestran lo importante que es contar con estrategias que integren estos elementos para el bienestar y el éxito en el trabajo de los colaboradores.

## Conclusiones

Se concluye que la presente investigación analizó la experiencia de los colaboradores ante la transformación digital y la gestión del conocimiento en los restaurantes del distrito de Cutervo.

En síntesis, la integración tecnológica muestra cómo los colaboradores experimentan la transformación digital como un factor que impacta tanto su forma de trabajar como sus emociones. De manera que, ha logrado optimizar el trabajo en equipo, la eficiencia operativa, el bienestar emocional y la productividad mejorando la comunicación en la experiencia en la transformación digital. Estos cambios permiten que los restaurantes ofrezcan una buena atención a los clientes y una cultura organizacional orientada al crecimiento para fortalecer el capital humano a través de herramientas que promueven el aprendizaje y la colaboración.

Por ende, la capacitación en tecnología en los restaurantes ha fortalecido el aprendizaje continuo, mejorado las relaciones interpersonales y aumentado la satisfacción laboral de los colaboradores. La oportunidad de adquirir nuevas habilidades digitales ha incrementado su confianza y eficiencia, facilitando la adaptación al cambio tecnológico. Así, la capacitación no solo optimiza el rendimiento y el clima organizacional, sino que fomenta una cultura de apoyo y realización personal, contribuyendo tanto al bienestar de los empleados como al éxito de la organización.

En conclusión, el impacto en el trabajo diario muestra cómo las desigualdades en el acceso a tecnología y la resistencia al cambio afectan a los colaboradores en su experiencia en el proceso de la transformación digital. Las diferencias en el acceso a dispositivos y formación limitan la productividad y generan barreras entre los colaboradores. Además, la resistencia al cambio representa un desafío emocional y práctico, donde el temor a errores y la necesidad de adaptarse generan tensiones. Estos factores resaltan la importancia de una inversión tecnológica equitativa y un apoyo constante, que motive a los colaboradores a adaptarse y mejorar su desempeño.

En el aprendizaje organizativo la experiencia de los colaboradores enfrenta diversos retos en el proceso y mejoran el rendimiento en equipo. La integración del conocimiento se da mediante el intercambio de experiencias y consejos, que facilita una colaboración más fluida y genera soluciones efectivas en el entorno laboral. A su vez, el almacenamiento y la transferencia de conocimientos a través de capacitaciones y charlas fomentan un aprendizaje continuo y dinámico. Esto permite que el equipo esté mejor preparado para adaptarse a cambios y contribuir a la innovación, fortaleciendo su aprendizaje y el desarrollo organizacional.

En el conocimiento organizativo destaca que es esencial para fortalecer el desempeño y la adaptabilidad de los colaboradores en el restaurante. El conocimiento colectivo permite a los empleados aprovechar las habilidades y experiencias de sus compañeros, promoviendo prácticas colaborativas que agilizan la resolución de problemas y optimizan el servicio. A su vez, el conocimiento personal impulsa el desarrollo de competencias esenciales, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación, que son fundamentales en entornos laborales dinámicos.

En la innovación y mejora continua a través del desarrollo de talento, los colaboradores adquieren nuevas habilidades y aumentan su compromiso, lo que fomenta una cultura de aprendizaje y permite a la organización adaptarse a los cambios. La valoración de experiencia, por su parte, incentiva a los empleados mediante recompensas y reconocimiento, lo cual no solo motiva, sino que también retiene al personal talentoso. En conjunto, ambos generan un ambiente de trabajo donde se valora el crecimiento profesional y la contribución individual, facilitando así una mayor innovación y rendimiento organizacional.

## Recomendaciones

Se sugiere investigar enfoques más avanzados donde se integre las herramientas tecnológicas en el contexto laboral de los restaurantes, teniendo en cuenta el impacto emocional y operativo en colaboradores. Esto puede ayudar a comprender cómo optimizar el uso de la tecnología para mejorar la cultura organizacional y la experiencia de los colaboradores en la transformación digital. Por otro lado, se recomienda también la implementación de políticas de apoyo para la digitalización en el sector gastronómico, donde los restaurantes pequeños puedan adquirir dicha tecnología. Promoviendo así, la equidad en el acceso y permitiendo a más organizaciones adaptarse a la transformación digital.

Se recomienda, que los gerentes de los restaurantes hagan participar a los colaboradores en la decisión de la adopción y prueba de cualquier tecnología para el servicio. Ya que, el proceso constante de adquisición de conocimientos al adoptar nuevas tecnologías ha generado colaboración mutua, fortalecimiento de relaciones y mejora del ambiente laboral. La idea es que estos programas no solo enseñen a utilizar herramientas tecnológicas, sino que también fortalezcan la adaptabilidad al cambio y la eficiencia en el trabajo.

Se sugiere investigar estrategias como el coaching y programas de gestión al cambio para superar las barreras tecnológicas y psicológicas que enfrentan los colaboradores en el proceso de adaptación a nuevas herramientas y se incentiva a los empleados a experimentar sin miedo a cometer errores. La finalidad es crear un ambiente seguro donde la tecnología se perciba como un aliado en lugar de una amenaza. Por otro lado, se recomienda la creación de iniciativas que promuevan la inversión en dispositivos y formación tecnológica equitativa para todos los empleados, reduciendo las desigualdades y apoyando un cambio digital más inclusivo.

Se recomienda, desarrollar un sistema formal de "comunidades de práctica" dentro del restaurante, en el que los colaboradores puedan intercambiar conocimientos y experiencias de manera estructurada y constante. Por lo tanto, se debe de crear un espacio en el que los colaboradores se sientan motivados a participar y contribuir con sus experiencias, lo que generará una cultura de aprendizaje continuo y de apoyo mutuo. Sin embargo, la implementación podría verse limitada por la disponibilidad de tiempo y la posible resistencia inicial de algunos empleados, especialmente si no están acostumbrados a participar en actividades colaborativas.

Se recomienda a los gerentes de los restaurantes implementar el programa de mentoría cruzada, ya que permite a cada colaborador aprender de otros, reforzando el conocimiento colectivo y al mismo tiempo, fomentando el desarrollo individual en un entorno donde todos los colaboradores puedan acceder a conocimientos valiosos y mejorar en áreas que antes les eran desconocidas. No obstante, este programa podría presentar limitaciones en cuanto a la disponibilidad de tiempo para sesiones adicionales y el compromiso inicial de los colaboradores, quienes deben estar motivados para participar activamente.

Se recomienda desarrollar estudios que aborden el impacto del desarrollo de talento y la valoración de la experiencia en la innovación organizativa, es decir, generar datos concretos y comprensibles que respalden la necesidad de valorar el talento y la experiencia de los colaboradores como parte de la estrategia de mejora continua. De esta manera, sirven de base para mejorar prácticas en otros sectores donde se analice cómo la inversión en desarrollo profesional mejora la retención de talento y la productividad.

## Referencias

- Adan, J., Munar, L., Romero, G., y Gordillo, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185-208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Ahmed, S., Islam, R., & Asheq, A. A. (2023). Analysis of employee motivation in the service and manufacturing organisations: the case of a developing economy. *International Journal of Business and Systems Research*, 17(3), 309-325. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2022.10039933>
- Aissaoui, N. (2022). The digital divide: A literature review and some directions for future research in light of COVID-19. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(8), 686-708. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2020-0075>
- Ajibade, P., & Mutula, S. (2021). Information Technology Integration to Promote SMEs Productivities and Sustainability. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(4), 225-242. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n4a11>
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Aldoseri, A., Al-Khalifa, K., & Abdel, M. (2024). AI-powered innovation in digital transformation: Key pillars and industry impact. *Sustainability*, 16(5), 1790. <https://doi.org/10.3390/su16051790>
- Alfehaid, M., Hasan, T., Alfisal, A., Saleh, M., Bumbak, S., & Helal, M. (2024). POST-PANDEMIC DIGITAL TRANSFORMATION: MITIGATING TECHNOSTRESS AND INCREASING WELL-BEING IN THE HOSPITALITY INDUSTRY VIA THE PERSON-TECHNOLOGY FIT MODEL. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 53(2), 388-399. <https://doi.org/10.30892/gtg.53202-1214>
- Alharbi, G., Aloud, M. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, 378 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>

- Areed, S., Salloum, S., & Shaalan, K. (2020). The role of knowledge management processes for enhancing and supporting innovative organizations: a systematic review. *Recent advances in intelligent systems and smart applications*, 295, 143-161. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8)
- Arguello, C., Barba, D., Andrade, C., y Esparza, F. (2021). Tecnología empresarial para las pymes, estrategia de competitividad en época de pandemia. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 110-127. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.152>
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entre ciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*. <http://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/62127>
- Blanco, A. (2023). Gestión del conocimiento y agilidad corporativa; sistemas disciplinarios para el manejo de entornos volátiles. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 116-136. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.215>
- Bindra, A. (2018). Wide-Bandgap Power Devices: Adoption Gathers Momentum. *IEEE Power Electronics Magazine*, 5(1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/PEL.2017.2782404>
- Bucio, C. (2021). La brecha digital de género como vértice de las desigualdades de las mujeres en el contexto de la pandemia por Covid-19. *LOGOS Revista de Filosofía*, 136(136), 9-22. <https://doi.org/10.26457/lrf.v136i136.2873>
- Buenrostro, M., & Hernández, E. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las MiPymes. *Economía teoría y práctica*, 50, 101–124. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/buenrostro>
- Budhiraja, S. (2021). Can continuous learning amplify employees' change-efficacy and contextual performance? evidence from post-merger Indian organization. *International Journal of Manpower*, 42(6), 1144-1158. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0208>
- Carhuaricra, F., Tejada, F., Alania, J., Meza, C., y Ramírez, M. (2023). Experiencia del empleado y productividad laboral en establecimientos del sector restaurantes en contexto de Covid-19. *Revista Científica Pakamuros*, 11(1), 131-143. <https://doi.org/10.37787/sqf47973>

- Carmona, A. (2023). Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Horizonte Empresarial*, 10 (1), 157-169. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2481>
- Clemente, J. A., Nicoara, D., & Pasto, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483>
- Corzo, M., Serrano, D., y Santos, S. (2022). Transformación digital para la gestión del conocimiento en la práctica: estudio de caso en el sector público. *Revista de Investigaciones*, 18 (1), 94-106. <http://dx.doi.org/10.33304/revinv.v18n1-2023007>
- Chalarca, A., Hurtado, P., y Escovar, Á. (2020). Pymes colombianas y los retos de la industria 4.0. *Dianelt*. <https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/94/184>
- Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20 (3), 25-36. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)
- Elgargouh, Y., Mohammed, C., El, M., & Behja, H. (2024). Knowledge management for improved digital transformation in insurance companies: Systematic review and perspectives. *Informatics*, 11(3), 60. <https://doi.org/10.3390/informatics11030060>
- Escudero, M., Delfín, B., & Arano, Ch. (2014). Organizational Development and the obstinacy to the organizational change. *Dianelt*. <https://www.uv.mx/iesca/files/2014/09/01ca201401.pdf>
- Fazal, S., Al Mamun, A., Alshebami, A., Muniady, R., Ali, M., Al Shami, S., Al Marri, S., Seraj, A., Thomran, M., & Algobaei, F. (2022). Entrepreneurial Motivation, Competency and Micro-Enterprise Sustainability Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Sustainability*, 14(19), 12615 <https://doi.org/10.3390/su141912615>
- Fernández, D., Guevara, G., Dávila, T., y Cruz, J. (2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las Micro y Pequeñas Empresas. *Revista de Investigación en Comunicación*, 13(1), 63-73. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595>

- Ferrer, R. (2021). Adopción e impacto de las TIC en la gestión de microempresas. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 49-68. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.49>
- Fischer, C., Radinger, V., Krainer, L. (2024). Communication tools and their support for integration in transdisciplinary research projects. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 120. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02607-3>
- Froehlich, C., Reinhart, L., Nunes, M., & Schreiber, D. (2024). CORPORATE EDUCATION FOR THE PROCESS OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 18(2), 17-31. <https://doi.org/10.12712/rpca.v18i2.61383>
- García, J., Tumbajulca, I., y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Revista de Investigación en Comunicación*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gherghina, C., Botezatu, M., Hosszu, A., & Simionescu, L. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, 12(1), 347. <https://doi.org/10.3390/su12010347>
- Gómez, D., Pérez, M., y Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Dianelt*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786692>
- González, J., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and Development of an Organizational Competence for Digital Transformation in SMEs. *OmniaScience*, 14(1), 15–24. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>
- González, Z. (2009). Gestión del conocimiento: Evolución y Conceptos. Saber, ciencia y libertad. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6261723.pdf>
- Gun, L., Imamoglu, S., Turkcan, H., & Ince, H. (2024). Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability*, 16(3), 1200. <https://doi.org/10.3390/su16031200>

- Gul, C., Ozbey, D., Sardagi, E., Ilknur, C., Koc, D., Erdogan, P., & Arik, E. (2024). How does digital transformation moderate green culture, job satisfaction, and competitive advantage in sustainable hotels? *Sustainability*, *16*(18), 8072. <https://doi.org/10.3390/su16188072>
- Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, *13*(7), 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Grushenka A. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Hareer, F. A., Hosseinian-Far, A., Sarwar, D., & Khandan, R. (2024). Supply chain complexity and its impact on knowledge transfer: Incorporating sustainable supply chain practices in food supply chain networks. *Logistics*, *8*(1), 5. <https://doi.org/10.3390/logistics8010005>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, *10*(1), 64-71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Huang, L., & Sun, X. (2024). Performance study of knowledge integration in marketing-oriented small and medium enterprises. *Nurture*, *18*(2), 518-532. <https://doi.org/10.55951/nurture.v18i2.671>
- Hu, D., Yang, P., Fang, T., & Chen, C. W. (2023). The effects of executives' overseas background on enterprise digital transformation: Evidence from china. *Chinese Management Studies*, *17*(5), 1053-1084. <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2021-0503>
- Kawane, T., Adu-Gyamfi, B., Cao, Y., Zhang, Y., Yamazawa, N., He, Z., & Shaw, R. (2024). Digitization as an adaptation and resilience measure for MSMEs amid the COVID-19 pandemic in japan: Lessons from the food service industry for collaborative future engagements. *Sustainability*, *16*(4), 1550. <https://doi.org/10.3390/su16041550>
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, *10*, 2011-2038. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>

- Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: *Theoretical and empirical underpinning. Management Science Letters, 10*(15), 3561-3570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Langle, M., Méndez, O., y Sánchez, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis Económico, 36*(93), 119-140. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/Langle>
- Llamas, J. (1 de abril de 2021). *Era digital*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/era-digital.html>
- Lee, W., Jang, S., & Kim, H. (2024). The effect of digital transformation: Boosting productivity in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management, 123*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103896>
- Leyva, K., Jacobo, C., & Flores, J. (2024). El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Interciencia, 49*(2), 132-137. <https://doi.org/0378-1844/14/07/468-08>
- Liu, W., Wang, Z., Shi, Q., & Bao, S. (2024). Impact of the digital transformation of chinese new energy vehicle enterprises on innovation performance. *Humanities & Social Sciences Communications, 11*(1), 592. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03109-y>
- López, S., & Yepes, V. (2023). Visualizing the future of knowledge sharing in SMEs in the construction industry: A VOSviewer analysis of emerging trends and best practices. *Advances in Civil Engineering. 2024, 15* <https://doi.org/10.1155/2024/6657677>
- Maliqueo, P., González C., Mardones E., y Ardiles B. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Dianelt*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890442>
- Manco, A., y Cortes, I. (2023). Diagnóstico del impacto de la transformación digital en el talento humano de las PYMES de Bogotá, Colombia. *Cuadernos de Administración, 39*(75). <https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.12475>

- Martín, D., Maya, G., & Romero, I. (2022). Determinants of Digital Transformation in the Restaurant Industry. *Amfiteatru Economic*, 24(60), 430-446. <http://dx.doi.org/10.24818/EA/2022/60/430>
- Martínez, R., Escobar, M., Félix, V., Ostos, R., Parra, J., García, V., Ochoa, A., Velarde, P., Félix, R., Olivares, S., Flores, V., & Mena, L. (2024). Sustainable digital transformation for SMEs: A comprehensive framework for informed decision-making. *Sustainability*, 16(11), 4447. <https://doi.org/10.3390/su16114447>
- Marulanda, C., López, M., Suárez, M. (2022). Gestión del conocimiento y procesos en las empresas del sector turístico del departamento de Caldas (Colombia). *Scielo*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762022000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762022000100014&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Modisane, P., & Jokonya, O. (2021). Evaluating the benefits of Cloud Computing in Small, Medium and Micro-sized Enterprises (SMMEs). *Procedia Computer Science*, 181, 784–792. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.231>
- Mohammad, H., Reynolds, R., & Eshraghi, A. (2021). Personal knowledge management and enactment of personal knowledge infrastructures as shadow IT. *Information and Learning Science*, 122(1), 17-44. <https://doi.org/10.1108/ILS-11-2019-0120>
- Mohammed Reda, C., El, M., & Behja, H. (2024). Knowledge management for improved digital transformation in insurance companies: Systematic review and perspectives. *Informatics*, 11(3), 60. <https://doi.org/10.3390/informatics11030060>
- Mohd. Rodzi, M. Z., Ahmad, M. N., & Zakaria, N. H. (2015). Using essential processes in knowledge integration for knowledge enhancement: Very informal newsletter on library automation. *Vine*, 45(1), 89-106. <https://doi.org/10.1108/VINE-07-2013-0036>
- Morgan, A. (2023). Desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas del Perú. *Ciencias sociales*, 23 (40). 16-26. <https://doi.org/10.15517/PA.V23I40.55173>
- Mustapha, W., Al Mamun, A., Mansori, S., & Balasubramaniam, S. (2020). Effect of entrepreneurial competencies on micro-enterprises income and assets in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/APJIE-01-2020-0009>

- Olarte, M., Salinas, F., y Ríos, K. (2023). Investigación y desarrollo en empresas: Una revisión sistemática y análisis cuantitativo de las tendencias actuales con base en Scopus. *Qui pukamayoc*, 31(66), 69-84. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i66.26512>
- Pradhan, G. M. (2022). Impact of reward systems on employee performance of service sector institutions in Nepal. *The Batuk*, 8(2), 1-13. <https://doi.org/10.3126/batuk.v8i2.47008>
- Reis, I., y Romeiro, A. (2024). Gestión del conocimiento aplicado: Transformación digital y comunidades de prácticas. *Estudios De La Gestión*, (15), 9-27. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.1>
- Riascos, S., y Aguilera, A. (2024). Innovación, madurez de la gestión del conocimiento e industria 4.0: Mirada en las pymes colombianas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 29-39. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242024000100029>
- Rivas, J., y Vargas, H. (2022). Las TIC y la satisfacción laboral de docentes en la Unidad Educativa Espíritu Santo, Portoviejo. *Revista Educare- Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26(3), Article 3. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i3.1804>
- Romero, I., & Martínez, J. (2015). Determinants of technology adoption in the retail trade industry – the case of SMEs in Spain. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/280877935\\_Determinants\\_of\\_technology\\_adoption\\_in\\_the\\_retail\\_trade\\_industry\\_-\\_the\\_case\\_of\\_SMEs\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/280877935_Determinants_of_technology_adoption_in_the_retail_trade_industry_-_the_case_of_SMEs_in_Spain)
- Romero, J., & Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *ReserachGate*. [https://www.researchgate.net/publication/341836660\\_Correlacion\\_entre\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_y\\_desempeno\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/341836660_Correlacion_entre_la_satisfaccion_laboral_y_desempeno_laboral)
- Rojas, J., Ajuría, J., y Arambarri, J. (2023). Metodología de transformación digital para incrementar la competitividad de las pymes de logística ligera en el Perú. *Industrial Data*, 26(1), 63-90. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i1.23745>
- Rodríguez, P., Pedraja, R., Muñoz, F., y Araneda, G. (2022). Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilenas. *Proquest*. <https://www.proquest.com/docview/2722402980/64D95231952E45C3PQ/36?accountid=14747>

- Rupeika, R., & Petrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-Small, and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 14(20), 13558. <https://doi.org/10.3390/su142013558>
- Senadjki, A., Hui, A., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161-177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- Sensuse, D., Lestari, P., & Al Hakim, S. (2021). Exploring Factors Influencing Knowledge Sharing Mechanisms and Technology to Support the Collaboration Ecosystem: A Review. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 41(3). <https://doi.org/10.14429/djlit.41.03.16609>
- Shujahat, M., Wang, M., Murad, A., Bibi, A., Razzaq, S., & Durst, S. (2021). Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 770-795. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0232>
- Sijabat, R. (2022). The effects of business digitalization and knowledge management practices on business performance: Findings from Indonesian micro, small, and medium enterprises. *Bisnis & Birokrasi*, 29(2), 101-116. <https://doi.org/10.20476/jbb.v29i2.1350>
- Siregar R. & Sudarmanto, E. (2023) Beyond Traditional Boundaries: Embracing Digital Transformation for Enhanced Management Efficiency at Micro and Small Business Enterprises. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(6), 267-279 <https://doi.org/10.58812/wsis.v1i6.99>
- Sotomayor, C., Huamanñahui, N., y Escobedo, F. (2023). Casos de éxito de restaurantes que usaron tecnología móvil para la generación de su valor comercial. *Biotech & Engineering*, 3(2), 29-38. <https://doi.org/10.52248/eb.Vol3Iss2.72>
- Tejada, E., Cruz, M., Uribe, H., & Rios, H. (2019). Technological innovation: Theoretical reflections. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864011/html/>

- Tenorio, J., Popadiuk, S., & Santos, N. (2020). Knowledge management at Unilever South America – enabling conditions and their interaction with the SECI model. *Revista de Negocios Studies on Emerging Countries*, 24(2), 7–26. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2019v24n2p7-26>
- Valenzuela, R., Moreno, M., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2022). Tecnologías de Información y Comunicación en Empresas del Sector Restauranero. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 899- 908 <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.157>
- Van Der Schaft Annemiek, H. T., Lub, X. D., Van Der, H. B., & Solinger, O. N. (2024). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), 803-820. <https://doi.org/10.1177/10963480221123098>
- Varghese, D., & Chinnu, B. (2019). HR Practices in Rural Micro Enterprises—An Empirical Investigation. *Journal of Rural and Industrial Development*. [https://www.researchgate.net/publication/347575493\\_HR\\_Practices\\_in\\_Rural\\_Micro\\_Enterprises\\_-\\_An\\_Empirical\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/347575493_HR_Practices_in_Rural_Micro_Enterprises_-_An_Empirical_Investigation)
- Vázquez, E., y Romero, J. (2020) La gestión del conocimiento en el proceso de transformación digital en tiempos de COVID-19 en una oficina de servicios de una institución de educación superior. *Dianelt*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7596879>
- Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L., & Wu, Y., (2024). Employee work engagement in the digital transformation of enterprises: a fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 35. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02418-y>
- Yen, H., & Yang, C. (2018). Transforming collective knowledge into team intelligence: The role of collective teaching. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1243-1263. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0106>
- Zastempowski, M. (2022). What Shapes Innovation Capability in Micro-Enterprises? New-to-the-Market Product and Process Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 59. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010059>

Zhou, Y., & Li, Z. (2024). Research on the activation path of employees' openness to digital transformation: A new impetus to realize enterprises' digital transformation for sustainable development. *Sustainability*, *16*(10), 3945.

<https://doi.org/10.3390/su16103945>

Zhou, Q., Deng, X., Bon, H., & Yu, M. (2022). System dynamics approach of knowledge transfer from projects to the project-based organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(2), 324-349. [https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-](https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2021-0142)


[2021-0142](https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2021-0142)




**Anexo 02. Matriz de categorías**

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN NOMINAL	SUBCATEGORÍAS	ELEMENTOS
EXPERIENCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	La experiencia de la transformación digital, se enfoca en la percepción sobre la implementación de la tecnología a un nivel técnico básico, lo que puede beneficiar a las pequeñas empresas al permitirles ejecutar sus operaciones durante situaciones de bloqueo comunitario (Adan et al., 2022). Este proceso, es responsable del cambio fundamentándose en la integración tecnológica como un pilar fundamental (Rojas et al., 2023). El acceso y la correcta utilización de las TIC por parte de los empleados de las Pymes pueden marcar una diferencia considerable en la eficiencia y eficacia de las operaciones diarias, siendo importante la capacitación (Arguello et al., 2021). Con ello, se podrá ajustar las funciones y mejorar el desempeño de las actividades diarias en su adaptación, viéndose reflejado un impacto en el trabajo (Manco y Cortes, 2023).	Integración tecnológica	La integración tecnológica en la gestión empresarial implica la digitalización de procesos y la adopción de ventajas digitales en todas las áreas de una organización. Este proceso busca mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad mediante el uso de TIC. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventajas digitales de Digitalización de procesos</li> </ul>
		Capacitación en tecnología	Tiene como objetivo principal dotar a los individuos de los conocimientos necesarios a través de programas de capacitación para utilizar herramientas tecnológicas como computadoras, software específico, dispositivos móviles, Internet y aplicaciones en línea de manera eficiente y productiva, buscando alcanzar la satisfacción laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en programas de capacitación</li> <li>▪ Satisfacción laboral</li> </ul>
		Impacto en el trabajo diario	Se refiere a cómo la incorporación de herramientas tecnológicas afecta la forma en que las personas realizan sus tareas y llevan a cabo sus responsabilidades en el ámbito laboral, considerando que, se debe superar la desigualdad de acceso y romper las barreras de resistencia al cambio. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desigualdad de acceso</li> <li>▪ Resistencia al cambio</li> </ul>
EXPERIENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	La experiencia en la gestión del conocimiento se enfoca en la percepción sobre como las empresas impulsan o desarrollan este proceso, considerando que dentro de estas se generan cada vez nuevos conocimientos y se acumulan constantemente experiencias, las cuales se analizarán y construirán de forma compartida el aprendizaje organizativo (Blanco, 2023), englobándose el conocimiento organizativo el cual es clave para que se logre el éxito organizacional (Marulanda et al., 2022), por tanto, requiere implementación de innovación de forma permanente, agilizando las operaciones (Blanco, 2023). En base a ello, esta experiencia, se considera como un valioso activo empresarial y su mejora continua es vital para muchas organizaciones (Marulanda et al., 2022).	Aprendizaje organizativo	El procedimiento a través del cual una entidad obtiene y transfiere el conocimiento con el objetivo de optimizar su rendimiento y ajustarse a las transformaciones en su entorno, involucrando la integración del conocimiento, perspectivas y la aplicación efectiva de estas adquisiciones en la toma de decisiones y la ejecución de tareas dentro de la organización, elemento clave para la innovación y la competitividad a largo plazo de la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Almacenamiento y transferencia de conocimiento</li> <li>▪ Integración del conocimiento</li> </ul>
		Conocimiento organizativo	El conocimiento organizativo se refiere a la combinación sinérgica del conocimiento personal y colectivo dentro de una organización, que abarca tanto el saber individual de los empleados como el conocimiento acumulado y compartido a nivel organizacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento colectivo</li> <li>▪ Conocimiento personal</li> </ul>
		Innovación y mejora continua	La innovación y mejora continua se caracterizan por el proceso dinámico y sistemático dentro de una organización que impulsa el desarrollo del talento y la valoración de la experiencia para generar nuevos enfoques, productos, servicios o procesos que agreguen valor y permitan una evolución constante. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo del talento</li> <li>▪ Valoración de experiencia</li> </ul>

**Anexo 03. Guía de entrevista sobre la transformación digital**

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO</b>	
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Transformación digital y gestión del conocimiento de los colaboradores en los restaurantes del distrito de Cutervo, 2023.”</b> La presente entrevista se centrará en recopilar datos relevantes desde la perspectiva del colaborador frente a la transformación digital en los restaurantes del distrito de Cutervo, 2023. Responda según su criterio y opinión propia.	
	
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Cargo:</b> <b>Fecha de aplicación:</b>
<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>	
1. ¿Cómo sientes que las herramientas digitales han beneficiado en tu trabajo diario?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
2. ¿Cómo sentiste la experiencia de cambiar el trabajo manual por la utilización de nuevas tecnologías?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
3. ¿Cómo experimentaste los programas de capacitación sobre tecnologías digitales?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
4. ¿Te sientes más satisfecho en tu trabajo debido a la implementación de tecnologías digitales?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
5. ¿Has experimentado desigualdad en el acceso a tecnologías digitales en tu entorno laboral?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
6. ¿Cuáles crees que son los principales desafíos o preocupaciones que enfrentas al adaptarte a nuevos procesos o tecnologías en el entorno laboral del restaurante?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

**Anexo 04. Guía de entrevista sobre la gestión del conocimiento**

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO</b>	
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Transformación digital y gestión del conocimiento de los colaboradores en los restaurantes del distrito de Cutervo, 2023.”</b> La presente entrevista se centrará en recopilar datos relevantes desde la perspectiva del colaborador frente a la gestión del conocimiento en los restaurantes del distrito de Cutervo, 2023. Responda según su criterio y opinión propia.	
	
<b>DATOS GENERALES</b>	<b>Cargo:</b> <b>Fecha de aplicación:</b>
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
1. ¿Qué estrategias o prácticas utilizas para integrar tu conocimiento con el de otros miembros del equipo?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
2. ¿Cómo compartes y recibes conocimientos con tus compañeros en una charla o capacitación que brinda el restaurante?	
<hr/> <hr/> <hr/>	
3. ¿Qué has aprendido de tus compañeros en el trabajo que te ha beneficiado en tus funciones?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
4. ¿Qué habilidades personales consideras más importantes para tu desempeño en el restaurante?	
<hr/> <hr/> <hr/>	
5. ¿Qué oportunidades has tenido para desarrollar tus habilidades y talentos en el restaurante?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
6. ¿Sientes que tu experiencia y conocimientos son valorados en el entorno laboral del restaurante?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

**Anexo 05. Formato de validación por criterio de expertos.**



**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Administración de Empresas, titulado “Transformación digital y gestión del conocimiento de los colaboradores en cinco restaurantes del distrito de Cutervo 2024”, elaborado por el estudiante, Blanca Majherly Tantaleán Rivera; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez. Por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 28 de abril de 2024.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Emma Ramos', is positioned above a horizontal line. Below the line, the name 'Dra. Emma Verónica Ramos Farroñán' and her professional details are printed.

Dra. Emma Verónica Ramos Farroñán  
CLAB-N° 15066 - Región Lambayeque

**Dra. Emma Verónica Ramos Farroñán**  
Código Renacyt: P0053082  
Grupo: CM / Nivel: IV  
**FIRMA**

---

Apellidos y Nombres del experto

Firma