



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS DOCTORAL

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
BASE DEL RENDIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR
METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES. UN ENFOQUE
SOCIOECONÓMICO.**

PRESENTA

Violeta Brand Galindo

TUTOR:

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido

COMITÉ TUTORAL:

Dr. Edgar Julián Gálvez Albarracín

Dra. Martha González Adame

Aguascalientes, Ags. Octubre 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **VIOLETA BRAND GALINDO** con ID **1138** quien realizó la tesis titulada: **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE DEL RENDIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES. UN ENFOQUE SOCIOECONÓMICO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 26 de octubre de 2018.


Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
Tutor de Tesis


Dra. Martha González Adame
Integrante del Comité Tutorial


Dr. Edgar Julián Gálvez Albarracín
Integrante del Comité Tutorial

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE DEL RENDIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES. UN ENFOQUE SOCIOECONÓMICO.** Presentado por la sustentante: **VIOLETA BRAND GALINDO** con ID **1138** egresada del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 29 de octubre de 2018

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p.- M. en C.E.A. Imelda Jiménez García - Depto. de Control Escolar
c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas
c.c.p.- Archivo



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

NÚMERO
76

VÉRTICE UNIVERSITARIO



76

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



El modelo socioeconómico como moderador del desempeño organizacional en la Pequeña y Mediana Empresa familiar mexicana. Estudio de caso en Aguascalientes, México.

The socioeconomic model as moderator organizational performance in SMEs Mexican family. Case study in Aguascalientes, Mexico.

Violeta Brand-Galindo ¹
Jesús Salvador Vivanco-Florido ²
Martha González-Adame ³

Resumen

Este artículo tiene por objeto describir los disfuncionamientos generados en dos empresas PYME Familiares del sector metal mecánico en dos empresas de Aguascalientes México usando el modelo socioeconómico ISEOR. Se muestran los resultados como una comparativa entre ambas empresas derivados

del diagnóstico socioeconómico y los disfuncionamientos detectados donde la percepción de los empleados sobre el papel directivo de los miembros de la familia genera un mayor impacto en los disfuncionamientos de condiciones de trabajo cuando la familia que labora en la empresa no involucra al resto de los empleados en la toma de decisiones, contrariedad y subjetividad en el cumplimiento de las normas y en la generación y transmisión de conocimientos al resto de los empleados. Se muestra el impacto financiero de los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos como herramienta para moderar el desempeño organizacional.

Palabras claves: modelo socioeconómico, desempeño organizacional, PYME, costos ocultos, empresa familiar.

1 Violeta Brand-Galindo, Maestría en gestión de organizaciones y profesora en el Centro de ciencias Económicas y Administrativas. Aguascalientes, México, Email: violetabrand@gmail.com

2 Jesús Salvador Vivanco-Florido, Doctor en Administración. Professor investigador en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas Aguascalientes, Aguascalientes, México, Email: svivanco@correo.uaa.mx

3 Martha González-Adame, Doctora en Ciencias de la gestión (área finanzas) Université III Aix-Marseille (IAE) Francia. Professor investigador en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de ciencias Económicas y Administrativas Aguascalientes, Aguascalientes, México, mglezadame@yahoo.es

Artículo recibido el 04 de marzo de 2017;
aceptado el 20 de junio de 2017.

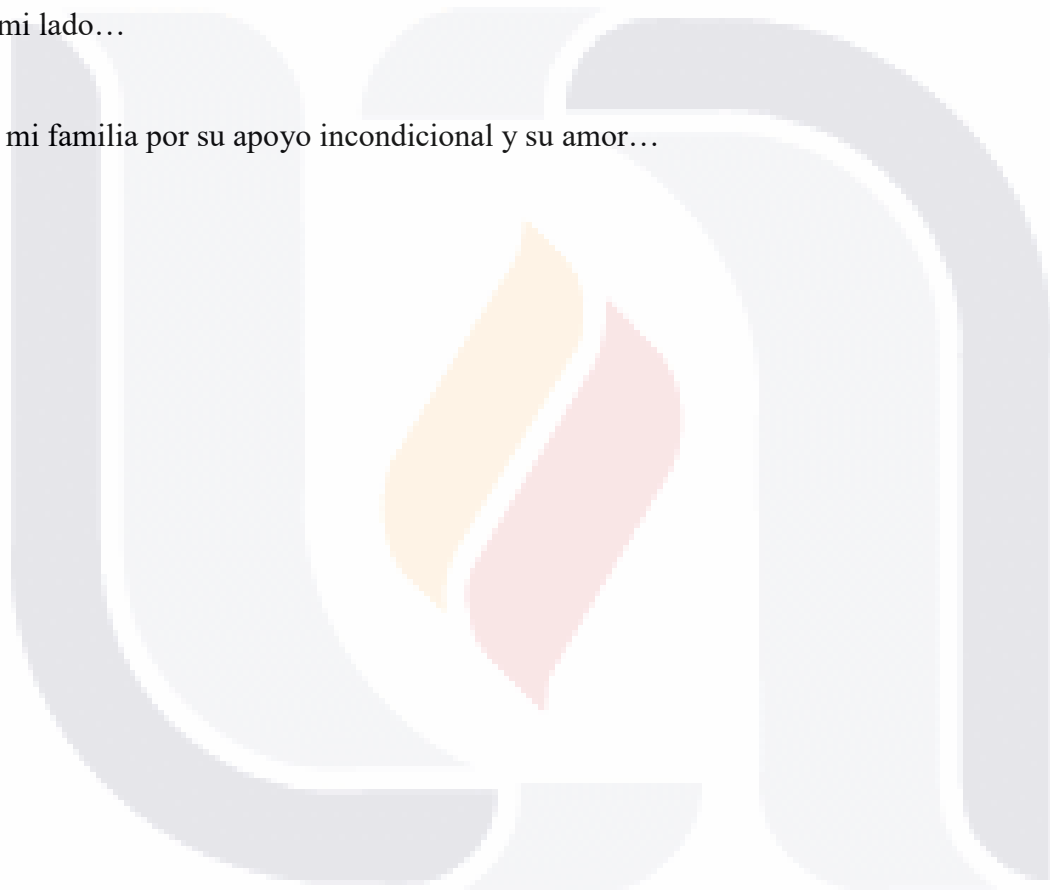
*El presente artículo de investigación presenta parte de los resultados de la tesis en curso La gestión del Conocimiento y la Cultura Organizacional como base del rendimiento de las PYMES familiares del sector metalmeccánico de la ciudad de Aguascalientes. Un enfoque socioeconómico.

Dedicatoria

A Dios mi creador...

A Fer, mi persona favorita, mi compañero de vida, mi cómplice, por reforzar mis alas y volar a mi lado...

A mi familia por su apoyo incondicional y su amor...



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron este trabajo de investigación posible.

Gracias a **Dios** por darme la vida y salud y por haberme permitido llegar hasta aquí.

A mi amado esposo **Fer**, por ser mi compañero de vida, mi cómplice, mi inspiración y quien me impulsa a seguir adelante en todos mis proyectos y aún en los momentos difíciles estuvo a mi lado y no me permitió rendirme en este proceso de investigación.

A mi familia, a mi papá, a mi mamá, a mis hermanos: Primavera, Adán, Flor, Jazmín, Alhelí, Alexia y Azucena por apoyarme y darme su comprensión.

A mis compañeros y amigos: Lety, Chío, Paty, Gil, Ceci, Felipe, Sara, Mary Carmen, Brendita, Marina, Heira, Paco y Cid por que juntos formamos una fraternidad e hicimos este camino más llevadero, compartimos alegrías, frustraciones y tristezas, pero juntos nos motivamos unos a otros para concluir este ciclo satisfactoriamente.

A mi comité tutorial: Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido, mi tutor por ser mi guía a lo largo de estos 3 años dándome sus sabios consejos y su apoyo incondicional, a la Dra. Martha González Adame por apoyarme desde la maestría en mi camino académico, al Dr. Edgar Julián Gálvez Albarracín desde Colombia por leerme y darme sus valiosas aportaciones.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes mi alma mater por abrirme siempre sus puertas en especial al maestro David Carrillo y a CONACYT por el apoyo económico otorgado el cual me permitió continuar con mis estudios y mi preparación académica.

A todos los que trabajan por el doctorado, Dr. Maldonado, Dra. Yesenia, Dr. Ismael, Meztli, Adriana y a todo el personal de apoyo, Chío, Jeny, Karlita y Mary.

¡Muchas gracias!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	9
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	11
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Introducción al trabajo de investigación.....	16
1.2 Descripción del Problema.....	20
1.3 Preguntas de investigación.....	23
1.4 Objetivos de la Investigación.....	24
1.4.1 Objetivo General.....	24
1.4.2 Objetivos Específicos.....	24
1.5 Hipótesis de Investigación.....	25
Modelo de Investigación.....	26
1.6 Justificación de la Investigación.....	28
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Teoría socio- económica.....	31
Antecedentes	31
Costos y Desempeños Ocultos	33
Método de gestión socioeconómico.....	34
Disfuncionamientos.....	34
Indicador económico de los costos ocultos:	35

2.2 Gestión del Conocimiento	43
El enfoque basado en el conocimiento	44
Definiciones	47
Conocimiento Tácito y Explícito	48
Conocimiento Individual y Colectivo	49
Estilos de aprendizaje	49
2.2.1 Modelos de Gestión del Conocimiento	52
2.2.1.1 Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi	52
2.2.1.2 Modelo KPMG	54
2.2.1.3 Bozbura 2007	54
2.2.2 Gestión del Conocimiento en la empresa familiar	56
2.3 Cultura Organizacional	58
Definiciones	58
2.3.1 Modelo de Cultura Organizacional	60
2.4 Rendimiento (Performance).....	64
Definiciones	64
2.5 Estudios empíricos previos	69
2.5.1 Estudios empíricos sobre Gestión del Conocimiento y Cultura Organizacional	69
2.5.2 Estudios empíricos sobre Gestión del Conocimiento y Rendimiento.....	71
2.5.3 Estudios empíricos sobre Cultura Organizacional y Rendimiento	72
2.5.4 Estudios empíricos sobre el modelo socioeconómico.....	73
CAPITULO III. METODOLOGÍA	77
3.1 Metodología de la Investigación.....	77
Estudio de Caso.....	78
Proceso del método de la Investigación	81

Selección de los casos	82
Diagnóstico Socioeconómico.....	86
Contextualización.....	91
Empresas Pymes Familiares	91
Industria Metalmeccánica.....	95
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
4. Análisis Descriptivo.....	107
4.1 Presentación del caso Empresa “A”.....	107
4.2 Presentación del caso Empresa “B”.....	109
Gestión del Conocimiento	113
Diagnóstico Socioeconómico	116
4.3 Resultados cualitativos	116
4.3.1 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio empresa A	116
4.3.2 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio empresa B	142
4.3.3 Cálculo de los Costos Ocultos.....	166
4.3.4 Análisis de los Costos Ocultos.....	181
4.3.5 Contrastación de hipótesis de investigación	185
4.3.7 Efectos Sociales	191
Recomendaciones.....	192
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	194
Limitaciones de la investigación.....	202
Futuras líneas de investigación	203
BIBLIOGRAFÍA	205
ANEXOS	220
Guía de entrevista.....	221

Frases Testimonio Empresa A226
Frases Testimonio Empresa B.....265



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de las empresas	18
Tabla 2 Matriz de congruencias	27
Tabla 3 Estructuras y comportamientos.....	33
Tabla 4 Tipos de conocimiento.....	53
Tabla 5 Diseño de la Investigación.....	80
Tabla 6 Criterios cualitativos para seleccionar las empresas.....	83
Tabla 7 Tipos de Culturas en las Empresas.	84
Tabla 8 Cronología	88
Tabla 9 Variables aplicables en el diagnóstico socio-económico.....	89
Tabla 10 Roles de la empresa familiar del modelo tres círculos	93
Tabla 11 Clasificación de la Industria metalmecánica por subsector	96
Tabla 12 Principales actividades económicas del estado de Aguascalientes según ingresos.	103
Tabla 13 Áreas Funcionales Empresa “A”	108
Tabla 14 Estructura Empresa “A”	108
Tabla 15 Áreas Funcionales Empresa “B”	110
Tabla 16 Estructura Empresa “B”	111
Tabla 17 Perfil Comparativo empresa A y B.....	112
Tabla 18 Análisis de la Gestión del conocimiento	114
Tabla 19 Inventario de frases testimonio empresa A.....	116
Tabla 20 Idea Fuerza 1A Condiciones de trabajo.....	118
Tabla 21 Idea Fuerza 2A Condiciones de trabajo.....	119
Tabla 22 Idea Fuerza 3A Condiciones de trabajo.....	120
Tabla 23 Idea Fuerza 4A Condiciones de trabajo.....	120
Tabla 24 Idea Fuerza 5A Condiciones de trabajo.....	121
Tabla 25 Idea Fuerza 6A Condiciones de trabajo.....	122
Tabla 26 Idea Fuerza 7A Condiciones de trabajo.....	123
Tabla 27 Idea Fuerza 8A Condiciones de trabajo.....	124
Tabla 28 Idea Fuerza 9A Condiciones de trabajo.....	124

Tabla 29 Idea Fuerza 10A Condiciones de trabajo.....	125
Tabla 30 Idea Fuerza 1A Organización en el trabajo	126
Tabla 31 Idea Fuerza 2A Organización en el trabajo	126
Tabla 32 Idea Fuerza 3A Organización en el trabajo	127
Tabla 33 Idea Fuerza 1A Gestión del tiempo	128
Tabla 34 Idea Fuerza 2A Gestión del tiempo	129
Tabla 35 Idea Fuerza 3A Gestión del tiempo	129
Tabla 36 Idea Fuerza 1A Comunicación- Coordinación - Concertación.....	130
Tabla 37 Idea Fuerza 2A Comunicación- Coordinación - Concertación.....	131
Tabla 38 Idea Fuerza 3A Comunicación- Coordinación - Concertación.....	132
Tabla 39 Idea Fuerza 4A Comunicación- Coordinación - Concertación.....	132
Tabla 40 Idea Fuerza 5A Comunicación- Coordinación - Concertación.....	133
Tabla 41 Idea Fuerza 1A Formación Integrada	134
Tabla 42 Idea Fuerza 2A Formación Integrada	135
Tabla 43 Idea Fuerza 1A Implementación estratégica.....	136
Tabla 44 Idea Fuerza 2A Implementación estratégica.....	137
Tabla 45 Idea Fuerza 3A Implementación estratégica.....	138
Tabla 46 Idea Fuerza 4A Implementación estratégica.....	138
Tabla 47 Idea Fuerza 5A Implementación estratégica.....	139
Tabla 48 Idea Fuerza 6A Implementación estratégica.....	139
Tabla 49 Resumen Disfuncionamientos, tipología de cultura e incapacidades empresa A	140
Tabla 50 Conteo de Frases testimonio empresa B	142
Tabla 51 Idea Fuerza 1B Condiciones de trabajo	144
Tabla 52 Idea Fuerza 2B Condiciones de trabajo	145
Tabla 53 Idea Fuerza 3B Condiciones de trabajo	145
Tabla 54 Idea Fuerza 4B Condiciones de trabajo	146
Tabla 55 Idea Fuerza 5B Condiciones de trabajo	147
Tabla 56 Idea Fuerza 6B Condiciones de trabajo	148
Tabla 57 Idea Fuerza 7B Condiciones de trabajo	149
Tabla 58 Idea Fuerza 8B Condiciones de trabajo	149
Tabla 59 Idea Fuerza 9B Condiciones de trabajo	150

Tabla 60 Idea Fuerza 10B Condiciones de trabajo	151
Tabla 61 Idea Fuerza 1B Organización en el trabajo.....	152
Tabla 62 Idea Fuerza 2B Organización en el trabajo.....	152
Tabla 63 Idea Fuerza 3B Organización en el trabajo.....	153
Tabla 64 Idea Fuerza 4B Organización en el trabajo.....	154
Tabla 65 Idea Fuerza 1B Gestión del tiempo	155
Tabla 66 Idea Fuerza 2B Gestión del tiempo	155
Tabla 67 Idea Fuerza 3B Gestión del tiempo	156
Tabla 68 Idea Fuerza 4B Gestión del tiempo	156
Tabla 69 Idea Fuerza 1B Comunicación- Coordinación - Concertación.....	157
Tabla 70 Idea Fuerza 2B Comunicación- Coordinación - Concertación.....	158
Tabla 71 Idea Fuerza 3B Comunicación- Coordinación - Concertación.....	159
Tabla 72 Idea Fuerza 4B Comunicación- Coordinación - Concertación.....	159
Tabla 73 Idea Fuerza 5B Comunicación- Coordinación - Concertación.....	160
Tabla 74 Idea Fuerza 1B Formación Integrada	161
Tabla 75 Idea Fuerza 21B Formación Integrada	161
Tabla 76 Idea Fuerza 1B Implementación de la estrategia.....	162
Tabla 77 Idea Fuerza 2B Implementación de la estrategia.....	163
Tabla 78 Idea Fuerza 3B Implementación de la estrategia.....	164
Tabla 79 Resumen Disfuncionamientos, tipología de cultura e incapacidades empresa B	164
Tabla 80 Matriz de costos ocultos Condiciones de trabajo empresa A	168
Tabla 81 Matriz de costos ocultos Organización del trabajo empresa A.....	171
Tabla 82 Matriz de costos ocultos Gestión del tiempo empresa A.....	172
Tabla 83 Matriz de costos oculto Comunicación Coordinación Concertación empresa A	173
Tabla 84 Matriz de costos ocultos Formación Integrada empresa A.....	174
Tabla 85 Matriz de costos ocultos Implementación de la estrategia empresa A	175
Tabla 86 Tabla 77 Matriz de costos ocultos Condiciones de trabajo empresa B	176
Tabla 87 Matriz de costos ocultos Organización en el trabajo empresa B	177
Tabla 88 Matriz de costos ocultos Comunicación coordinación concertación empresa B	178
Tabla 89 Matriz de costos ocultos Gestión del tiempo empresa B.....	179
Tabla 90 Matriz de costos ocultos Formación integrada empresa B	180

Tabla 91 Matriz de costos ocultos Implementación de la estrategia B.....180
Tabla 92 Resumen Costos ocultos Empresa A181
Tabla 93 Resumen Costos ocultos Empresa B183



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Porcentaje de éxito en la sucesión de la empresa familiar.....	22
Ilustración 2 Modelo de Investigación.....	26
Ilustración 3 Elementos que interactúan en la generación de disfuncionamientos y costos ocultos.....	32
Ilustración 4 Disfuncionamientos y costos ocultos.....	36
Ilustración 5 Diagnóstico socioeconómico: el trébol de cuatro hojas.....	37
Ilustración 6 Los tres ejes de la gestión socioeconómica.....	38
Ilustración 7 Herramientas de la gestión socioeconómica.....	39
Ilustración 8 Debilidad y fuerza estratégica.....	41
Ilustración 9 Modelo HoriVert.....	42
Ilustración 10 Jerarquía del Conocimiento.....	45
Ilustración 11 Tipología de las organizaciones que aprenden.....	50
Ilustración 12 Modelo SECI.....	53
Ilustración 13 El ciclo de la gestión del conocimiento.....	56
Ilustración 14 Dimensiones y tipos de cultura Cameron y Quinn.....	61
Ilustración 15 Concepto de rendimiento y sus elementos fundamentales.....	65
Ilustración 16 Modelo de eficiencia organizacional Quinn y Rohrbaugh.....	69
Ilustración 17 Fases de investigación de un estudio de caso.....	79
Ilustración 18 Modelo de Investigación.....	82
Ilustración 19 Diagnóstico y arquitectura Horizontal y Vertical (Hori-Vert).....	88
Ilustración 20 Modelo de los tres círculos.....	93
Ilustración 21 Modelo evolutivo tridimensional.....	94
Ilustración 22 Ranking de producción y exportación mundial de vehículos.....	101
Ilustración 23 Distribución de los puestos empresa A.....	109
Ilustración 24 Distribución de los puestos empresa B.....	112
Ilustración 25 comparativo de Gestión del conocimiento empresa A y B.....	113
Ilustración 26 Inventario de disfuncionamientos empresa A.....	117
Ilustración 27 Inventario de disfuncionamientos empresa B.....	143

Ilustración 28 Integración por componente e (empresa A).....182
Ilustración 29 Integración por componente (empresa B).....185



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- AMIA:** Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.
- ANPACT:** Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tracto camiones.
- CANACINTRA:** Cámara Nacional de la Industria de Transformación.
- CCC:** Comunicación – Coordinación – Concertación.
- DENUE:** Directorio Estadístico de Unidades Económicas.
- DOF:** Diario Oficial de la Federación.
- FT:** Frases Testimonio.
- GC:** Gestión del Conocimiento.
- HORI-VERT:** Horizontal – Vertical.
- INA:** Industria Nacional de Autopartes.
- INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- ISEOR:** Instituto de Socio Economía de las Empresas y de las Organizaciones.
- MC:** Matriz de competencias.
- MDP:** Millones de pesos.
- OICA:** Organización Internacional de Constructores de Automóviles.
- OCAI:** Organizational Culture Assessment Instrument.
- PAEINTEX:** Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas.
- PAP:** Plan de Acciones Prioritarias.
- PIB:** Producto Interno Bruto.
- PNI:** Programa Nacional de Innovación.
- Pymes:** Pequeñas y Medianas empresas.
- TLCAN:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- UAA:** Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- U.E.D.P.** Unidades Económicas Dedicadas Principalmente

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han servido como objeto de estudios de diversos investigadores ya que representan un papel muy importante en la economía del país, no solo de México, sino, de todo el mundo; sin embargo son pocos los estudios que existen sobre las empresas familiares en México y que analicen la gestión del conocimiento y cultura organizacional en el rendimiento de la empresa familiar mediante un modelo de intervención socioeconómico. En las últimas décadas se ha incrementado el estudio de las empresas familiares debido al fuerte impacto y al papel que fungen en la generación de riqueza de cada nación, además de la alarmante cifra de desaparición de este tipo de empresas.

El modelo de gestión socioeconómica asocia el desempeño tanto económico de la empresa como el social y humano; hace referencia a que las organizaciones generan una serie de comportamientos atrofiados conocidos como disfuncionamientos resultantes de la interacción de las estructuras organizacionales y comportamiento humano que afectan el desempeño económico de la empresa. Los disfuncionamientos vienen siendo entonces, la diferencia entre el funcionamiento esperado de la empresa y el funcionamiento real.

El objetivo principal de esta tesis se centra en la evaluación del impacto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metal mecánico mediante el modelo de intervención socioeconómica ISEOR en dos empresas de la ciudad de Aguascalientes. Este análisis corresponde a una investigación de tipo cualitativa sustentada en los conceptos de la teoría socioeconómica para la medición del rendimiento mediante la identificación de los disfuncionamientos que originan los costos ocultos y que están relacionados por la gestión del conocimiento y la cultura organizacional de la empresa familiar particularmente en el sector metalmecánico.

El presente trabajo se aborda de la siguiente manera: el capítulo I es la Introducción, está conformado por la descripción del problema, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación, hipótesis y justificación; el capítulo II es el marco teórico que sustenta la presente investigación; en el capítulo III se explica detalladamente la metodología del modelo

socioeconómico; en el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos de las 2 empresas objeto de estudio de caso, dando respuesta a las preguntas de investigación y a la contrastación de hipótesis finalizando con el capítulo V donde a partir de la obtención y discusión de resultados se concluye que existen tipologías de cultura organizacional mal adoptadas que representan una barrera para la generación y generalización del conocimiento, las empresas tienen un problema severo de aprender y trazar estrategias competitivas, estas incapacidades de aprendizaje organizacional son las que impiden que el conocimiento se genere o se generalice de la mejor manera, además, la cultura organizacional mal adoptada genera efectos negativos en el rendimiento de las empresas al generar los disfuncionamientos y costos ocultos.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Cultura Organizacional, Rendimiento, Empresa familiar, Pymes, Desarrollo Organizacional, ISEOR.

Código JEL: M14

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) have been an object of study for many researchers, that's because they represent a very important role in the economy of the country, not only in Mexico, but also around the world; However, there's been little empirical research studies that exist on family enterprises in Mexico and that analyze the relation of knowledge management and organizational culture in the performance of the family business through a model of socioeconomic intervention. In the last decades, the study of family businesses has increased due to the strong impact and the role that they play in the generation of wealth of each nation, in addition to the alarming number of disappearance of this type of companies.

The socioeconomic management model associates the economic performance of the company as well as the social and human one; it refers to the fact that organizations generate a series of atrophied behaviors known as dysfunctions resulting from the interaction of organizational structures and human behavior that affect the economic performance of the

company. The dysfunctions come then, the difference between the expected performance of the company and the actual operation.

The main objective of this thesis focuses on the evaluation of the impact of knowledge management and organizational culture with the performance of family SMEs in the mechanical metal sector through the socioeconomic intervention model in two companies in the city of Aguascalientes. This analysis corresponds to a qualitative research based on the concepts of socioeconomic theory for the measurement of performance by identifying the dysfunctions that originate the hidden costs and that are related by the management of knowledge and the organizational culture of the family business. Particularly in the engineering sector.

This paper is addressed as follows: Chapter I Introduction, is formed by the description of the problem, research questions, research objectives, hypothesis and justification; Chapter II is the theoretical framework underpinning this research; Chapter III explains in detail the methodology of the socioeconomic model; Chapter IV shows the results obtained from the 2 companies subject to case study, to research questions and the contrast of hypothesis ending with chapter V where from the results and contrasting hypothesis It is concluded that there are types of organizational culture poorly adopted that represent a Barrier for the generation and generalization of knowledge, companies have a severe problem of learning and plotting competitive strategies, these organizational learning disabilities are those that prevent knowledge from being generated or generalize in the best way, and the poorly adopted organizational culture generates negative effects on the performance of companies by generating dysfunctions and hidden costs.

Keywords: knowledge management, organization culture, performance, family business, SMEs, ISEOR

JEL code: M14



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al trabajo de investigación

Ante la competencia globalizada a la que se enfrentan hoy en día las empresas, en un entorno de constante cambio e incertidumbre, las empresas se han visto en la necesidad de redefinir sus estrategias y mejorar sus capacidades que les permitan lograr su desarrollo y asegurar su permanencia en un mercado altamente complejo y dinámico (Neely, Adams y Kennerley, 2002; Armstrong, 2013). Las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar pueden verse aún más vulnerables en cuanto a la supervivencia debido a la compleja relación laboral existente entre empresa y familia y los diferentes conflictos que puedan generarse dentro de ellas (Duran y San Martín, 2014), es por ello que las diferentes estrategias administrativas que permitan el rendimiento y supervivencia de las empresas debe hacerse mirando hacia el interior de la organización identificando sus recursos y capacidades y al mismo tiempo los disfuncionamientos existentes.

El rendimiento de una empresa suele entenderse como el resultado económico o monetario visibles, sin embargo, el modelo de gestión socioeconómica (ISEOR) propone un análisis introspectivo de la organización que permite analizar los costos ocultos tanto económicos como sociales (Martínez, Carrillo y Minsberg, 2006), en otras palabras, las empresas además de sus disfuncionamientos económicos generan comportamientos sociales que causan costos invisibles en los estados financieros pero que pueden impactar directamente en el rendimiento y productividad de los trabajadores e indirectamente en el rendimiento económico y financiero (Maldonado, López y Pinzón, 2016). Para la reducción de los disfuncionamientos y costos ocultos, es necesario un cambio al interior de la organización involucrando a todas las personas de la organización ya que estos son producidos por la misma interacción entre las personas de tal modo que se obtengan resultados que mejoren el desempeño económico sin incurrir en costos adicionales (Savall y Zardet, 2009).

De acuerdo a Martínez y Pomar (2013), en México algunas Pymes consideran que la ventaja competitiva está en la calidad del producto y servicio al cliente e incluyen estrategias

dirigidas a satisfacer las necesidades de éste, pero al mismo tiempo buscan mejorar sus resultados económicos al reducir sus costos afectando las condiciones de trabajo mediante la reducción de salarios, incumplimiento de la regulación laboral, así como violaciones a la reglamentación ambiental en lugar de reducir los disfuncionamientos ocasionados por errores en la gestión de las empresas por falta de capacidades empresariales y organizacionales. En el presente trabajo de investigación, se abordan dos estudios de caso de empresas Pymes familiares del sector metal mecánico de Aguascalientes en los cuales se identifica la tipología de cultura organizacional de acuerdo a Cameron y Quinn (1999) y la Gestión del Conocimiento existente utilizando el modelo de intervención socioeconómica.

La cultura organizacional ha sido estudiada por numerosos investigadores identificando la influencia o relación existente con el rendimiento, sin embargo los resultados son inconsistentes puesto que no coinciden con las características culturales que facilitan el crecimiento de la empresa (Salas, García y Murillo, 2017; Yesil y Kaya, 2013). En los estudios realizados por Yesil y Kaya (2013), donde se midió la relación de la cultura organizacional y el rendimiento financiero de empresas de Turquía, concluyen que no se puede determinar la relación directa entre las dimensiones culturales y el resultado de desempeño financiero sin embargo apoyan los resultados de los estudios de Tseng (2010) y Zheng, Yang y McLean (2010), de la existencia de una relación indirecta entre la cultura y el rendimiento y aconsejan estudiar la relación de cultura-desempeño directa e indirectamente en diferentes contextos con diferentes mediciones y diseños de investigación que incluyan medidas de comportamiento de los empleados (Patterson, Kerrin, Gatto-Roissard y Coan, 2009), pueden producir resultados diferentes. Por lo que esta investigación se centra en identificar las características de cada tipología de cultura organizacional que han fomentado un comportamiento en el interior de la empresa generando disfuncionamientos y costos ocultos y que una vez identificados puedan transformarse en la creación de potencial.

Por otro lado, la gestión del conocimiento ha despertado el interés en las investigaciones en el área administrativa; la gestión del conocimiento es considerada como un activo intangible esencial que puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible y una adecuada gestión del mismo determina en gran medida el grado de éxito de la empresa

(Serradell y Pérez, 2000). La gestión del conocimiento es abordada en diversos estudios como una estrategia que favorece la supervivencia de las Pymes y su crecimiento a largo plazo, sin embargo, aunque en la mayoría de las empresas ocurre el aprendizaje, solo en unas cuantas es gestionado el conocimiento de tal modo que genere una ventaja competitiva (Penn, Ang'wa, Forster, Heydon y Richardson, 1998). Argyris (1999) asevera que en todas las organizaciones se genera ya sea en mayor o menor medida el conocimiento organizacional, sin embargo existen incapacidades que impiden la gestión adecuada del conocimiento.

Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), plantean que existen siete incapacidades de las cuales, cuatro afectan la generación del conocimiento y las otras tres la generalización del conocimiento. En este sentido, las incapacidades en la generación y generalización del conocimiento se asemejan a los disfuncionamientos que explica el modelo de gestión socioeconómica los cuales afectan el rendimiento de las empresas. Mientras más importancia se le dé a conocer tanto los disfuncionamientos de las empresas como las incapacidades en la gestión del conocimiento se podrán definir mejores estrategias que permitan generar una ventaja competitiva.

El presente trabajo presta su atención a las Pymes familiares, cabe señalar que en México, desde el año 2009 se estableció un acuerdo con el fin de establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas a partir del sector económico, número de trabajadores y del monto de sus ventas anuales (Ver tabla 1).

Tabla 1 Estratificación de las empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93

	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 28/12/2013, México.

De esta manera, de acuerdo a la estratificación empresarial, se identificarán las empresas Pymes las cuales serán analizadas en el presente trabajo distinguiendo su condición de empresa familiar y que se encuentren dentro del sector metalmecánico en Aguascalientes. Por otro lado, la actividad manufacturera ha tenido un importante desarrollo a partir del sector automotriz: metalmecánico, electricidad, electrónica, desarrollo de software y robótica. El desarrollo y buen desempeño de la industria automotriz e industrias colaterales le ha permitido a Aguascalientes alcanzar una tasa de desarrollo destacada a nivel nacional (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2015).

Actualmente la industria metalmecánico en Aguascalientes se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo. Según datos del plan sexenal 2010-2016 del gobierno del estado antes mencionado, durante el periodo de 2004 a 2009 la captación de inversión extranjera directa en el estado provino principalmente de países como Japón y Estados Unidos, destinándose mayormente a la industria automotriz, del hierro y del acero, así como la confección de prendas de vestir. Para esta investigación, se tomarán las Pymes familiares en la rama metalmecánica enfocadas a la industria automotriz de Aguascalientes, debido al peso que tienen sobre la derrama económica del Estado y a la generación de empleos.

Desde los enfoques de la Administración, los estudios de las empresas familiares responden a una necesidad de la población y la desaparición de estas empresas, es un asunto de suma

relevancia y preocupación, dada la importancia que éstas tienen (Belausteguigoitia, 2012). Se han encontrado diversos autores que hablan sobre la gestión del conocimiento (Shapira, Youtie, Yogeessvaran y Jaafar, 2006; Navarro, 2008; León y Ponjuán, 2011; Pawlowsk y Bick, 2012; Núñez, 2014), y la cultura organizacional, (Barney, 1991; Adler y Pérez, 1993; Cameron y Quinn, 1999; Athanassiou, Crittenden, Kelly y Márquez, 2002; Belausteguigoitia, 2012) cuyas aportaciones denotan el interés de estudio al considerarlos factores que generan ventajas competitivas en las empresas los cuales repercuten en su rendimiento. En el transcurso del presente trabajo, se retomarán cada uno de estos temas a profundidad.

1.2 Descripción del Problema

Las Pymes en cualquier país, son consideradas como sectores muy importantes que constituyen una base sustentable de la economía de cada nación. De igual manera, las empresas familiares tiene una gran influencia en la economía mundial; Poza (2007) asevera que el 90% de las empresas del mundo son familiares. En el caso de Aguascalientes, de acuerdo a los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2014), el 99% de las empresas son Pymes, y prácticamente en su totalidad son de carácter familiar. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los censos económicos realizados en 2014 en México existen 4 millones 926 mil 061 negocios, de los cuales 99.7% son Pymes que generan el 52% del producto interno bruto (PIB) y el 72% de empleos en el país. Sin embargo, de acuerdo a la comparativa del censo 2014 con la última versión 10/2013 fueron dadas de baja un total de 1 millón 584 mil 927 negocios, mismos que cerraron o suspendieron sus actividades

Se estima que entre el 70 y 90% del PIB mundial proviene de empresas familiares (Poza 2007; Velázquez 2010) dentro de México, se considera que el 90% de las empresas son de carácter familiar (Ramo, 2005). Las empresas familiares son las responsables de la mayoría de los empleos que se generan en el país de una significativa contribución al PIB nacional

(Belausteguigoitia, 2012). Cabe destacar que las empresas familiar puede ser de cualquier dimensión (micro, pequeña, mediana o grande).

Las empresas Pymes familiares, tienen una característica especial por el hecho de estar conformadas por miembros con lazos familiares, lo que puede favorecer o bien, repercutir en su desarrollo. Algunos autores como Gallo (1998), sostiene que las empresas familiares se caracterizan por el elevado grado de compromiso hacia la organización; aunado a eso, Grant (1991), afirma que las empresas familiares en particular, generan recursos intangibles que los dotan de ventajas competitivas; no obstante a ello, Gallo, Tápies y Cappuyns (2004) y Corbetta y Salvato (2004), Esparza y García (2011) identifican escenarios opuestos, debido a los conflictos de intereses existentes en el grupo familiar. Los recursos y capacidades de las empresas familiares pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo impedir su crecimiento (Craig y Lindsay, 2002; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). Las Pymes familiares, en un escenario globalizado y altamente competitivo emplean estrategias intentando sobrevivir reduciendo costos para mantenerse en el mercado. Sin embargo, estas prácticas, según Savall (2008), no bastan para seguir siendo competitivas, principalmente porque las empresas sufren costos ocultos debido a una serie de disfuncionamientos internos teniendo un potencial sin explotar.

Según Gallo (1998), el 50% de las empresas familiares mueren antes de los 5 años de su creación, algunos autores consideran que el índice de sobrevivencia entre la primera y segunda generación va del 20 al 30%, mientras que, el índice entre la segunda y tercera generación es del 10 al 15% (Beckhard y Dyer, 1983; Irigoyen, 1999; Lansberg, 2000; Aronoff y Ward, 2001; Trevinyo, 2010) y sólo un 6% de la tercera a la cuarta (Amat, 2001; Gallo y Amat, 2003). Estos porcentajes varían de acuerdo a cada autor; en la siguiente tabla se puede observar el porcentaje de éxito de la sucesión familiar de acuerdo a Belausteguigoitia, (2012):

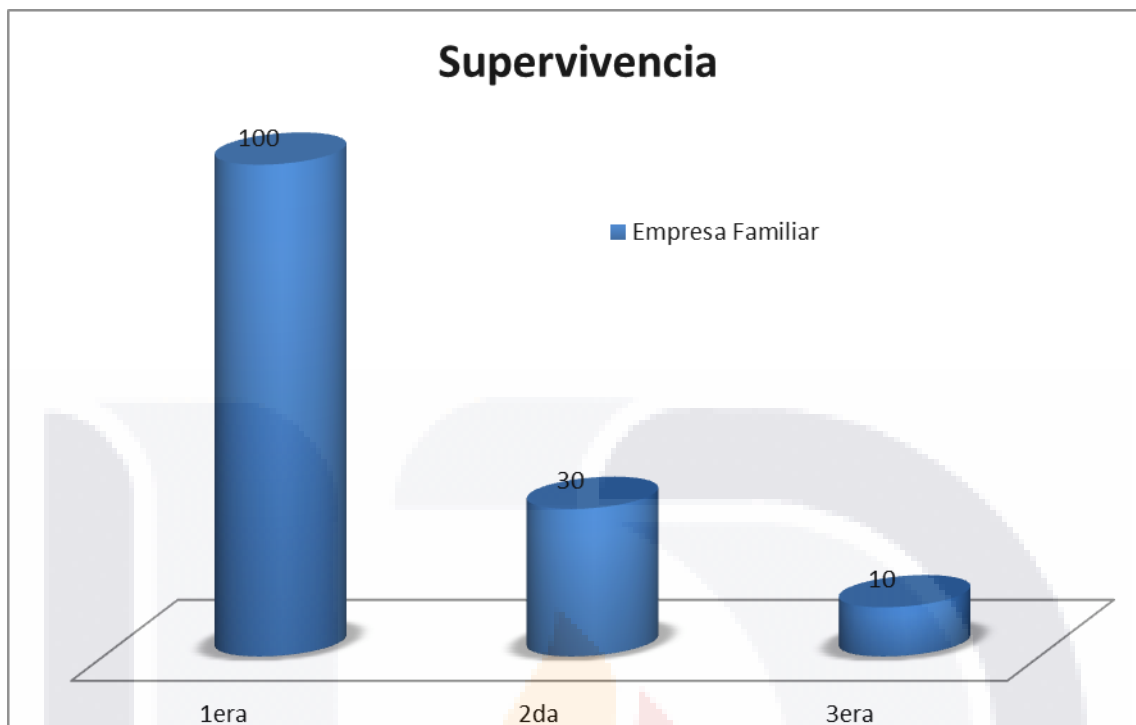


Ilustración 1 Porcentaje de éxito en la sucesión de la empresa familiar.
 Fuente: elaboración propia tomado de Belausteguigoitia, 2012.

Es necesario, entonces, diseñar estrategias que intervengan en el desarrollo, supervivencia y crecimiento de las Pymes familiares. Si bien, el entorno determina en gran medida el éxito o fracaso de las organizaciones, éste será determinado por las acciones de las personas que las dirigen (Belausteguigoitia, 2012). Chirico (2008), Bañegil, Barroso y Sanguino (2013) atribuyen que la quiebra de las empresas familiares de segunda generación puede ser debido a la falta de habilidad o disposición de la familia para crear, compartir y transferir conocimiento de unas generaciones a otras y entre la misma generación. Este conocimiento puede contribuir a la supervivencia de la empresa familiar.

Actualmente, existe una notable falta de investigación sobre la gestión del conocimiento en las empresas familiares (Hutchinson y Quintas, 2008; Mazzola, Marchisio y Atraschan, 2008; Trevinyo y Tápies, 2010; Giovannoni, Maraghini y Riccaboni 2011). La desaparición de un gran número de empresas familiares no se le puede atribuir a un solo factor o fenómeno, sin embargo, resulta alarmante las cifras de mortalidad en tan poco tiempo de creación. Resulta

relevante realizar este estudio que permita identificar los factores que influyen en el rendimiento de dichas empresas.

Como ya se ha señalado, las Pymes son consideradas como un pilar de la economía de cualquier país, sin embargo, tal como explican Martínez, García y Maldonado (2010), hoy en día las Pymes en los países en vías de desarrollo no saben como gestionar el conocimiento que se genera en ellas, por consiguiente, la gestión del conocimiento aparece en la literatura actual como uno de los principales problemas a resolver en las Pymes. Otro de los problemas que comentan Martínez et al (2010), es que la mayoría de las Pymes son negocios familiares, y por lo general, estas empresas son gestionadas por integrantes de la familia, quienes comunmente tienen miedo de contratar profesionales que gestionen el conocimiento dentro de su organización o aún contando con profesionales dentro de ella, recelan el conocimiento y se gestiona solo a nivel familiar, lo que ocasiona que dicho conocimiento no pueda ser adquirido por cualquier trabajador y frene el desarrollo de la empresa.

Dentro de las empresas familiares, se encuentra otro gran reto, que el gerente, en la mayoría de los casos, los mismos jefes de familia, deben desempeñar ciertas habilidades y gestión del conocimiento que permitan el redimiento y desarrollo de la empresa; sobre todo en un sector de alto impacto y crecimiento como lo es el metalmecánico en Aguascalientes, el directivo se ve obligado a buscar la forma de lograr una ventaja competitiva que le asegure la supervivencia.

Debido a esta problemática, es que existe un creciente interés en este campo de estudio, sin embargo son escasos los estudios que hablen de la empresa familiar y su cultura, la gestión del conocimiento y el rendimiento o dichas variables no han sido lo suficientemente examinadas.

1.3 Preguntas de investigación

Para esta investigación se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influye la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en el rendimiento de las Pymes familiares objeto de estudio?
- ¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes familiares objeto de estudio?
- ¿Cómo influye la tipología de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas?
- ¿Qué tipología de cultura organizacional genera mayor número de disfuncionamientos que afectan el rendimiento de las Pymes objeto de estudio?
- ¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento con la tipología de cultura organizacional?
- ¿Cuáles son los disfuncionamientos con mayor incidencia de las Pymes familiares objeto de estudio?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General.

Evaluar y describir el impacto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metalmecánico en Aguascalientes a través del modelo de intervención socio-económica mediante la metodología ISEOR.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- a) Describir la influencia y el impacto de las incapacidades de gestión del conocimiento con los disfuncionamientos para medir el rendimiento de las Pymes familiares analizadas.
- b) Identificar y describir la tipología de cultura organizacional de las empresas analizadas.
- c) Identificar y describir la influencia de la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metal-mecánico de Aguascalientes.

- d) Analizar los disfuncionamientos y costos ocultos que afectan el rendimiento de las empresas analizadas.

1.5 Hipótesis de Investigación

A continuación se plantean las hipótesis descriptivas del presente estudio.

Existen diversas contribuciones sobre la gestión del conocimiento de investigadores como Barney (1991), Nonaka y Takeuchi (1995), Bueno (2005), los cuales afirman que el conocimiento es creado, desarrollado, mantenido y transferido a través de la organización, además de considerar al conocimiento como una de las ventajas competitivas más importantes para las organizaciones (Barney, 1991; Grant, 1996; Davenport y Prusak, 1998; Chirico, 2008; Navarro, 2008); sin embargo, poco se ha establecido sobre cómo el conocimiento asegura el desarrollo exitoso de una estrategia de gestión sostenible que permita a la organización utilizar el conocimiento de manera eficaz (Pérez y Tangarife 2013). Basado en los autores anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. La gestión del conocimiento impacta en la disminución de generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de la empresa analizada.

El fundador de la empresa familiar, debe ser capaz de transmitir la cultura que le impulsó a crear la empresa y ser la principal fuente de conocimiento en la empresa (Bracci, 2008), de este modo se transmitirá el conocimiento a los sucesores trasladando los conocimientos a la siguiente generación configurando la cultura de la empresa (Moore, 2009; Chirico y Nordqvist, 2010). Al igual que la gestión del conocimiento, la cultura organizacional de la empresa familiar, puede utilizarse para lograr una ventaja competitiva y el desarrollo de la misma (Ward, 2006); Diversos autores indican que la cultura organizacional ha sido la base de la permanencia de las Pymes en diferentes países (Vivanco, 2012); estudios como los de Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Dyer, 1994; Whyte, 1996; Hall y Nordqvist, 2001; muestran que la cultura organizacional tiene un fuerte efecto sobre las estrategias y el rendimiento de la empresa. De aquí se deriva la siguiente hipótesis:

H2. La tipología de cultura organizacional adoptada tiene influencia en el rendimiento y en los comportamientos que generan disfuncionamiento.

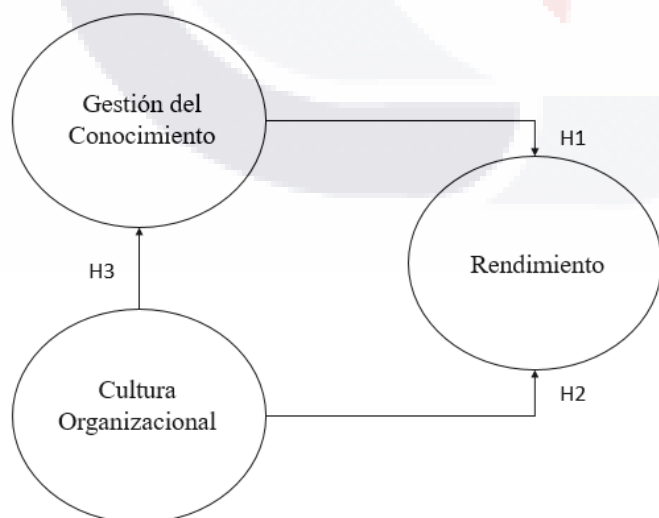
Algunos autores han encontrado que la Gestión del conocimiento está estrechamente relacionada con la cultura organizacional (Tseng y Fan, 2011); si la cultura organizacional crea un ambiente favorable en la comunicación y condiciones de trabajo fomentará positivamente el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Zack, 1999; Bontis, 2000; Buckley y Carter, 2000; Bozbura, 2007).

H3. La cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento.

Modelo de Investigación

Se presenta a continuación la propuesta del modelo teórico, en el cual se intenta explicar el fenómeno entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes familiares y a su vez, la influencia que existe entre la Gestión del Conocimiento y la Cultura organizacional.

Ilustración 2 Modelo de Investigación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 Matriz de congruencias

MATRIZ DE CONGRUENCIA					
Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas	Hipótesis	Variables
<p>LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE DEL RENDIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES. UN ENFOQUE SOCIOECONOMICO.</p>	<p>Evaluar y describir el impacto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metalmeccánico en Aguascalientes a través del modelo de intervención socio-económica mediante la metodología ISEOR.</p>	<p>Describir la influencia y el impacto de la gestión del conocimiento con los disfuncionamientos para medir el rendimiento de las Pymes familiares analizadas.</p>	<p>¿Cómo influye e impacta la gestión del conocimiento en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas?</p>	<p>La Gestión del conocimiento impacta en el rendimiento y en la generación de disfuncionamientos de las Pymes familiares del sector metal mecánico de Aguascalientes.</p>	<p>Gestión del Conocimiento Cultura Organizacional Rendimiento</p>
		<p>Identificar y describir la tipología de cultura organizacional de las Pymes familiares analizadas.</p>	<p>¿Cómo impacta la tipología de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos en las Pymes analizadas?</p>	<p>La tipología de la Cultura Organizacional adoptada tiene un impacto diferenciado en el rendimiento y en los comportamientos que generan disfuncionamientos de las Pymes familiares del sector metalmeccánico de Aguascalientes</p>	
		<p>Identificar y describir la influencia de la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes familiares analizadas.</p>	<p>¿Qué tipología de cultura organizacional genera mayor número de disfuncionamientos que afectan el rendimiento de las Pymes analizadas?</p>	<p>¿Cómo influye la tipología de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas?</p>	
		<p>Analizar y describir los disfuncionamientos y costos ocultos que afectan el rendimiento de las empresas analizadas originados por la gestión del conocimiento y la tipología de cultura organizacional adoptada.</p>	<p>¿Cómo influye la gestión del conocimiento y el tipo de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas?</p>	<p>La cultura organizacional está estrechamente relacionada con la Gestión del conocimiento</p>	

Fuente: Elaboración propia

Los colores homogéneos muestran el manejo de las mismas variables tales como gestión del conocimiento, cultura organizacional y rendimiento en cada una de las etapas de la investigación. El color morado muestra las aportaciones de los objetivos de la investigación. Color Rojo: variable Gestión del conocimiento, color azul: variable Cultura organizacional, color verde: variable rendimiento.

1.6 Justificación de la Investigación

En este apartado se habla de la importancia y justificación de elaborar este estudio de investigación tomando dos premisas; en primer lugar el ámbito empresarial y en segundo lugar el ámbito teórico sin perder de vista el objetivo de generar una aportación al conocimiento actual.

A nivel **empresarial**, es necesario abordar temas de interés en el ámbito industrial principalmente dando respuesta a la problemática detectada descrita anteriormente; las Pymes familiares deben sobrellevar exitosamente su etapa de crecimiento y gestión de conocimiento de una generación a otra para asegurar su permanencia. Una intervención socio económica permitirá identificar los costos ocultos que pueden convertirse en fuentes de riqueza para impulsar el desarrollo organizacional.

Actualmente, existe un programa de vinculación con el ISEOR con diversas Universidades a nivel internacional, en México, 8 universidades cuentan con el convenio de colaboración, el objetivo es vincular tanto a las universidades con las empresas de tal modo que las universidades se puedan beneficiar los alumnos, profesores e investigadores atendiendo las problemáticas reales de las empresas y estos a su vez brinden información con soluciones a dichas problemáticas detectadas ayudando a la generación y aplicación de conocimientos entre el investigador y empresa. Por otro lado, el beneficio de las Pymes precisamente es la adquisición y generación de conocimientos estratégicos que les permitan la adaptabilidad y supervivencia sustentado en un proceso de aprendizaje.

El ex rector de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), Mario Andrade Cervantes, en una entrevista Savall, fundador del ISEOR, destacó la importancia de la metodología que han desarrollado puesto que se trabaja desde dentro de las empresas logrando un mayor compromiso con los trabajadores recíprocamente con los directivos, logrando mejoras visibles y una reorganización estructural sin necesidad de recurrir a un

endeudamiento; además comentó que a través de la UAA se busca llegar a empresas de la localidad y la región para impulsar el método y potenciar las capacidades de crecimiento económico.

La justificación en el ámbito **teórico** esta investigación contribuirá a la aportación del conocimiento teórico y empírico ya que numerosos investigadores coinciden en la falta de investigaciones en torno a las Pymes. Choi y Lee, 2003, realizaron una revisión sobre investigaciones que abordan la gestión del conocimiento, la formulación de estrategias basadas en el conocimiento y sus efectos en el rendimiento constituyen una nueva línea de investigación, sin embargo, no se han generado hallazgos notables.

Por otro lado, los programas de interés gubernamental que buscan impulsar el desarrollo empresarial propician las investigaciones que vinculan la interacción entre universidades, empresas y gobierno. El Programa Nacional de Innovación (PNI), busca impulsar el desempeño empresarial mediante procesos enfocados a la innovación. Entre uno de sus objetivos está la generación de conocimiento con orientación estratégica haciendo hincapié en los modelos de aprendizaje, generación de conocimiento organizacional y el desarrollo de una cultura de gestión del conocimiento en las instituciones que permita transmitir el conocimiento tácito y explícito (Comité Intersectorial para la Innovación, 2011).

También servirá como marco de referencia sobre estudios de las Pymes y los resultados serán de utilidad e interés para instancias gubernamentales y privadas que apoyan a las Pymes para el fortalecimiento de su desarrollo y crecimiento. Así mismo, servirá a investigadores del área y a consultores especialistas en el tema abordado; también a directores, gerentes, dueños de empresas similares a la de estudio en cuestión por lo que cuenta con relevancia empresarial. Por lo tanto, se determina que la realización de la presente investigación es relevante, pues la evidencia empírica encontrada permite señalar una aportación en el conocimiento en las investigaciones actuales y aportar nuevos hallazgos que contribuyan a las problemáticas descritas y generar información sobre la gestión del conocimiento, cultura organizacional y rendimiento así como del modelo de intervención socioeconómica.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría socio- económica

Antecedentes

El Instituto de Socio Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), fue fundado en 1976 por Henri Savall. El ISEOR es uno de los principales equipos de investigación en Francia que se encuentra interrelacionado con la gestión de empresas, el cual impulsa nuevas prácticas de investigación y de intervención de empresas y organizaciones logrando un reconocimiento internacional; en México, cuenta con una red de universidades, empresas y consultores pertenecientes al ISEOR.

La teoría socioeconómica propone un enfoque donde se considera a la empresa como una interacción compleja y permanente entre estructuras y comportamientos humanos, que generan impulsos y tensiones en el funcionamiento de la empresa; sugiere entonces que el vínculo entre el desempeño social y el desempeño económico de la organización incide en su rendimiento ya que se generan una serie de “comportamientos atrofiados” ocasionando los costos ocultos.

“Este enfoque socioeconómico se inició con la reevaluación de contribuciones opuestas. Por un lado, la escuela clásica de las organizaciones de Taylor¹ con la organización científica, y Fayol² con la teoría de la administración y Weber con la teoría burocrática por otro lado, la escuela de las relaciones humanas³ que intentaba explicar el “factor humano” (Savall, Zardet, Bonnet, 2008. p.133).

¹ Taylor, F.W. *The principles of Scientific Management*. NewYork, 1911)

² Fayol, H. *Administration industrielle et générale* (Paris, Dunod, 1916, 1966)

³ Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization* (New York 1933)

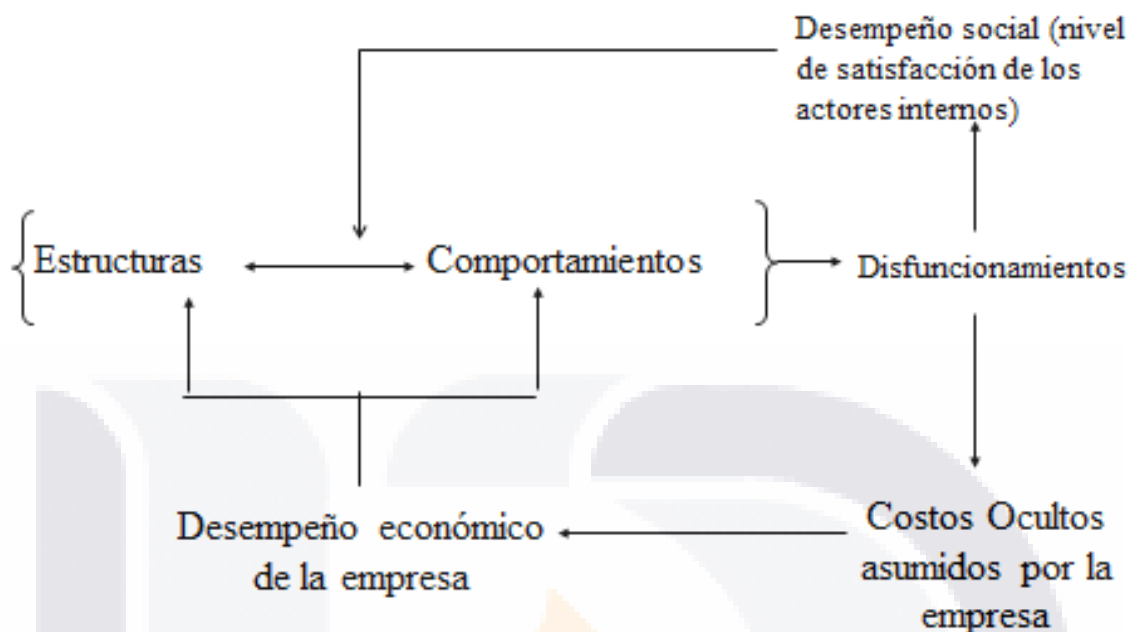


Ilustración 3 Elementos que interactúan en la generación de disfuncionamientos y costos ocultos

Fuente: Savall y Zardet, 2006, p23.

El núcleo de la teoría socioeconómica radica en el recurso humano para comprometer a la empresa y en la creación de valor, según lo explica Savall (2015) en una entrevista realizada para diario Sur; este modelo no solo se aplica al empresario o a directivos, se aplica a todos de tal modo que exploten todo su potencial y esto no se logra solo con capital o solo con tecnología. La hipótesis fundamental del modelo socioeconómico consiste en que el mejoramiento del desempeño económico de una empresa es posible sin la necesidad de recursos financieros externos gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos. Exige el reconocimiento previo de la existencia de una interacción entre factores sociales y económicos, entre calidad de funcionamiento - desempeño y desempeño económico entre estructuras y comportamientos (Savall y Zardet, 2009).

El modelo socioeconómico como método, también conocido como el “management socioeconómico” consiste en realizar un diagnóstico e intervención socioeconómica de la organización logrando detectar las “anomalías” o diferencias entre el comportamiento deseado y el realmente observado, a estas anomalías las han denominado como “disfuncionamientos” dando como resultado los “costos ocultos”, dichos costos ocultos

suelen pasar desapercibidos al no verse reflejados en los sistemas de contables sin embargo, se pueden observar por medio de el ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, la calidad y la productividad directa de la empresa.

Costos y Desempeños Ocultos

En las organizaciones comúnmente utilizan los informes contables- financieros para conocer la situación económica de la empresa y apoyar las decisiones futuras, sin embargo, la interacción humana en la organización puede afectar en el rendimiento que no es fácilmente visible por los directivos y contadores por medio de los informes comúnmente elaborados, dando origen a los costos y desempeños ocultos los cuales son los elementos de gastos y de productos no evidenciados por los sistemas de información contable de la empresa. El costo oculto es la consecuencia económica de un disfuncionamiento mientras que los disfuncionamientos hace referencia a las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores (internos y externos) y el funcionamiento realmente observado en la empresa; estas diferencias proceden de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos (Zardet y Krief, 2006).

Tabla 3 Estructuras y comportamientos

Estructuras	Comportamientos
Físicas	Del personal
Organizacionales	Clientes
Tecnológicas	Proveedores
Demográficas	Grupos de interés
Mentales	

Fuente: elaboración propia

Zardet y Krief (2006) hacen referencia al desempeño social el cual se mide por el nivel de satisfacción de las personas dentro de la empresa, clientes y demás usuarios, mientras que el desempeño económico se compone de resultados inmediatos y de la creación de potencial. Los disfuncionamientos gravan el desempeño social y generan costos ocultos provocando así una pérdida en el desempeño económico global de la empresa.

Método de gestión socioeconómico

Por medio de la intervención socio-económica, se clasifican los disfuncionamientos encontrados en la empresa y se realiza la repercusión económica para determinar el costo oculto. El diagnóstico se presenta tanto al nivel directivo como a los operativos para lograr un “efecto espejo” donde se reflejan los disfuncionamientos y los reconocen y de esta manera hacer énfasis en las mejoras y obtener la necesidad de cambio interno. Savall y Zardet (2009), proponen un método llamado “HoriVert” haciendo referencia a la integración de los niveles jerárquicos, por un lado la acción horizontal la cual se dirige a los directivos y ejecutivos de la empresa y por otro la acción vertical la cual corresponde a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios

La intervención socioeconómica consistirá entonces en el proceso de análisis de los comportamientos de la organización, identificando los disfuncionamientos y costos ocultos. Se evaluará el impacto o repercusión económica de cada uno de ellos clasificándolos en los 6 componentes. De esta manera se desarrolla la estrategia para la reducción de los disfuncionamientos y mejoramiento de comportamientos y lograr la fuerza estratégica.

Este enfoque fue creado para lograr la transformación de la empresa para adaptarse a su entorno competitivo y mejorar su rendimiento y desempeño ante los actuales desafíos económicos. El modelo reconoce 6 disfuncionamientos que darán como resultado costos ocultos los cuales han clasificado en 5 indicadores y 6 componentes económicos (tabla 6). Los costos ocultos se refieren a los costos que no están visibles o no se tiene registro de ellos en la contabilidad o en los sistemas de información de la empresa. Estos son generados por fenómenos conocidos como disfuncionamientos tales como ausentismos, falta de productividad, defectos de calidad entre otros, los cuales producen costos indirectos que repercuten en pérdida del valor agregado.

Disfuncionamientos.

Existen 6 categorías de disfuncionamientos:

-Condiciones de trabajo: Incluyen las condiciones físicas del trabajo, (herramientas, material, entorno del puesto de trabajo) la ergonomía, los horarios y el ambiente de trabajo así como los factores de estrés.

-Organización del trabajo: Son el conjunto de tareas y actividades realizadas en una organización de manera relativamente concreta en contraste con los organigramas y definiciones de funciones teóricas. Incluye la división del trabajo y la organización de actividades de gestión cotidiana y de gestión de desarrollo.

-Comunicación, coordinación, concertación: La comunicación comprende todo tipo de intercambio de información entre actores formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular. La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad. La concertación caracteriza los tipos de intercambio de información entre personas que autorizan definir un objetivo operacional o funcional común a realizar en un período determinado.

-Gestión del tiempo: La gestión del tiempo comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (reflejos de planeación, de programación), la repartición del tiempo de la persona entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento, desarrollo.

-Formación integrada: Se refiere a la formación adecuada en el entrenamiento y certificación en los procesos y procedimientos, además de los elementos de gestión involucrados en las actividades diarias de trabajo.

-Implementación de la estrategia: Comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto) de manera sincronizada y eficaz, Llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización en el tiempo.

Indicador económico de los costos ocultos:

-Sobre-salario: se refiere al pago realizado para asumir tareas fallidas o funciones subalternas por parte del personal en una empresa.

-Sobre-tiempo: se refiere al costo del tiempo dedicado a corregir un fallo de calidad, de organización de tareas, tareas mal asumidas.

-Sobre-consumo: representan el consumo de recursos de la empresa que hubieran podido evitarse.

-No producción: se refiere a la recesión de actividades productivas por un periodo de tiempo asociado a la interrupción de la actividad por un disfuncionamiento.

-No creación de potencial: se refiere a la falta de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías.

-Riesgo: son los futuros costos que la empresa pudiese enfrentarse provocados por los actuales disfuncionamientos.

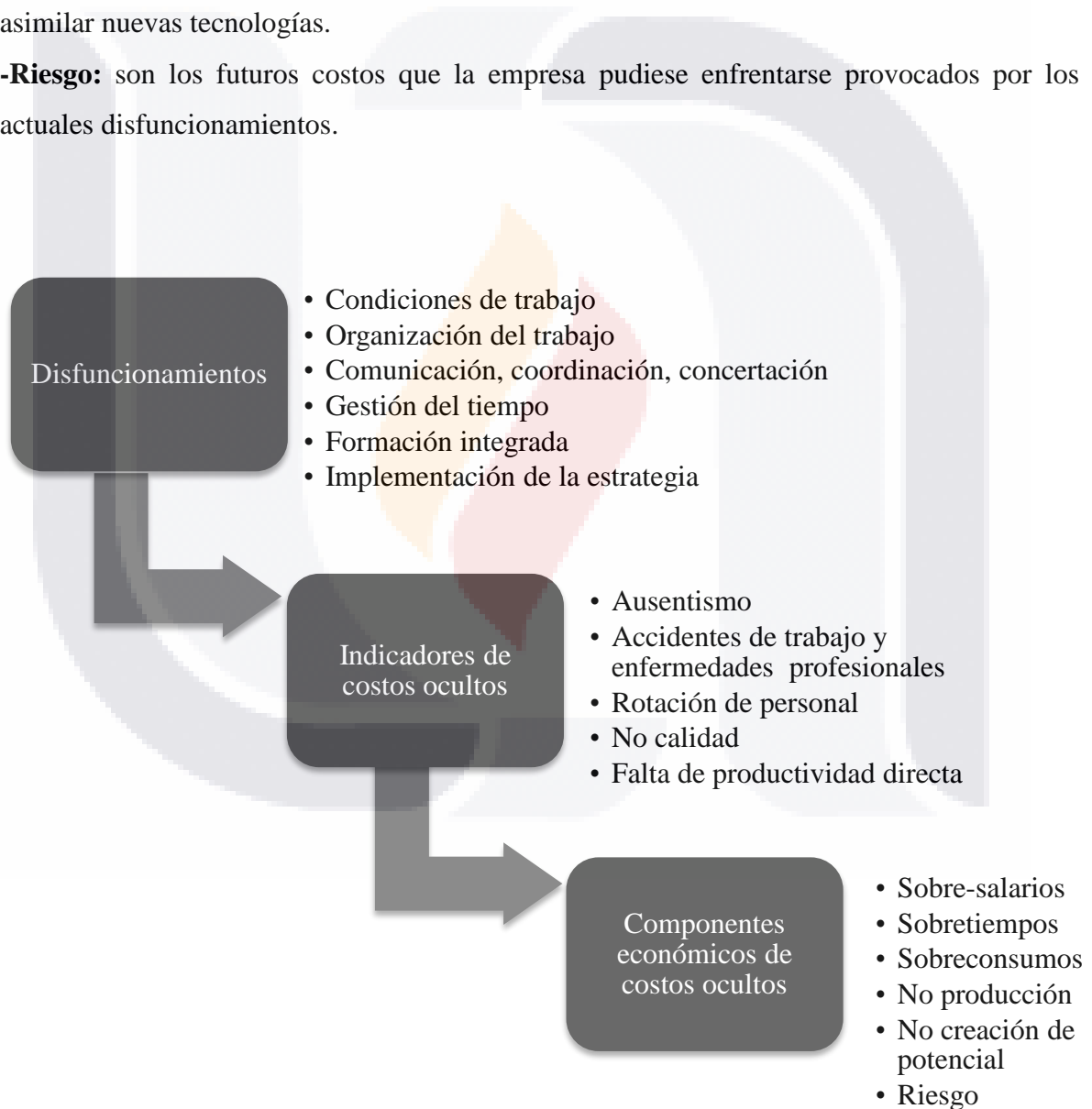


Ilustración 4 Disfuncionamientos y costos ocultos
 Fuente: Elaboración propia con datos de ISEOR

Como se puede apreciar en la ilustración 11, los costos ocultos son el resultado de una serie de disfuncionamientos que se generan desde las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación – coordinación –concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada y la implementación de la estrategia; y dé como resultado un desempeño económico atrofiado.

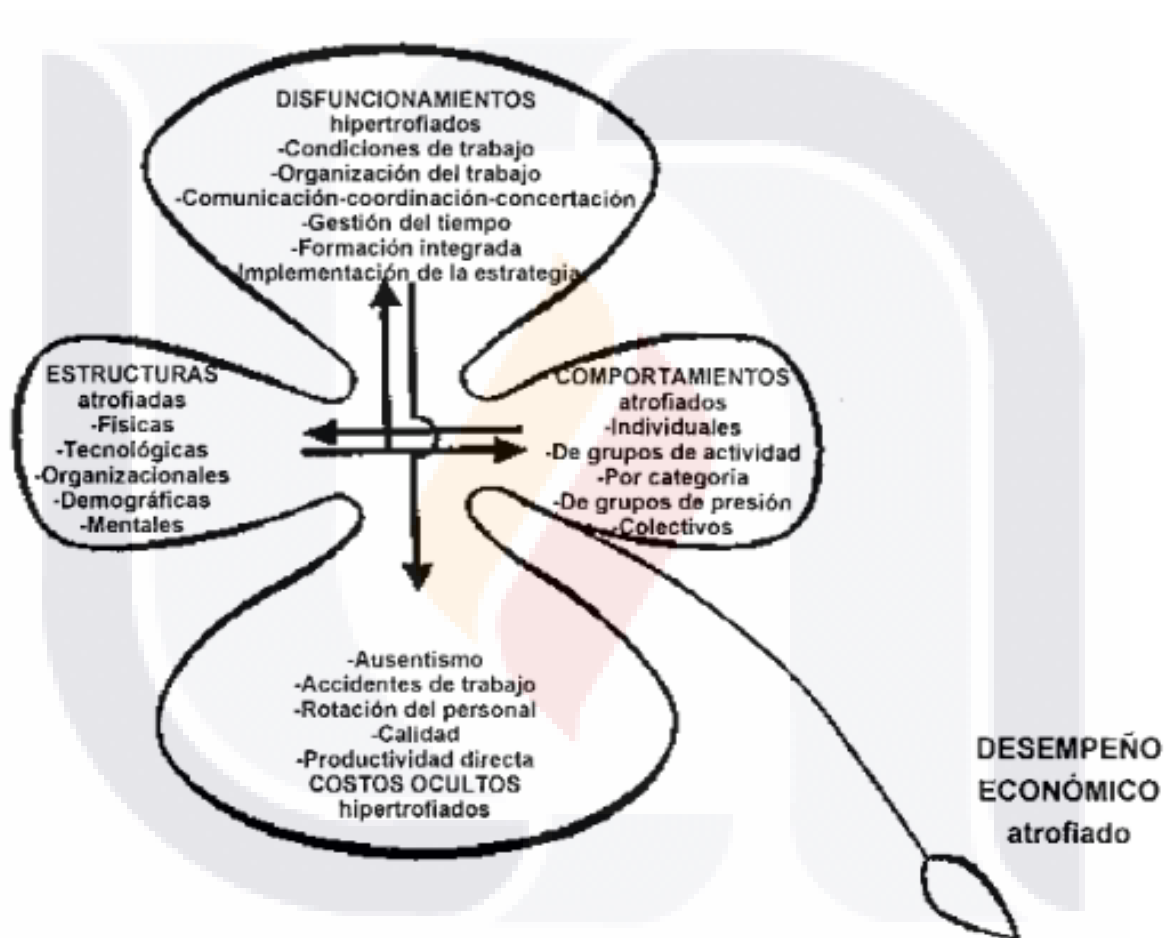


Ilustración 5 Diagnóstico socioeconómico: el trébol de cuatro hojas
 Fuente: Savall et al. (2008).

El modelo de gestión socioeconómica considera la articulación de tres ejes: de los procesos, de las herramientas y de las decisiones políticas como se muestra en la siguiente ilustración:

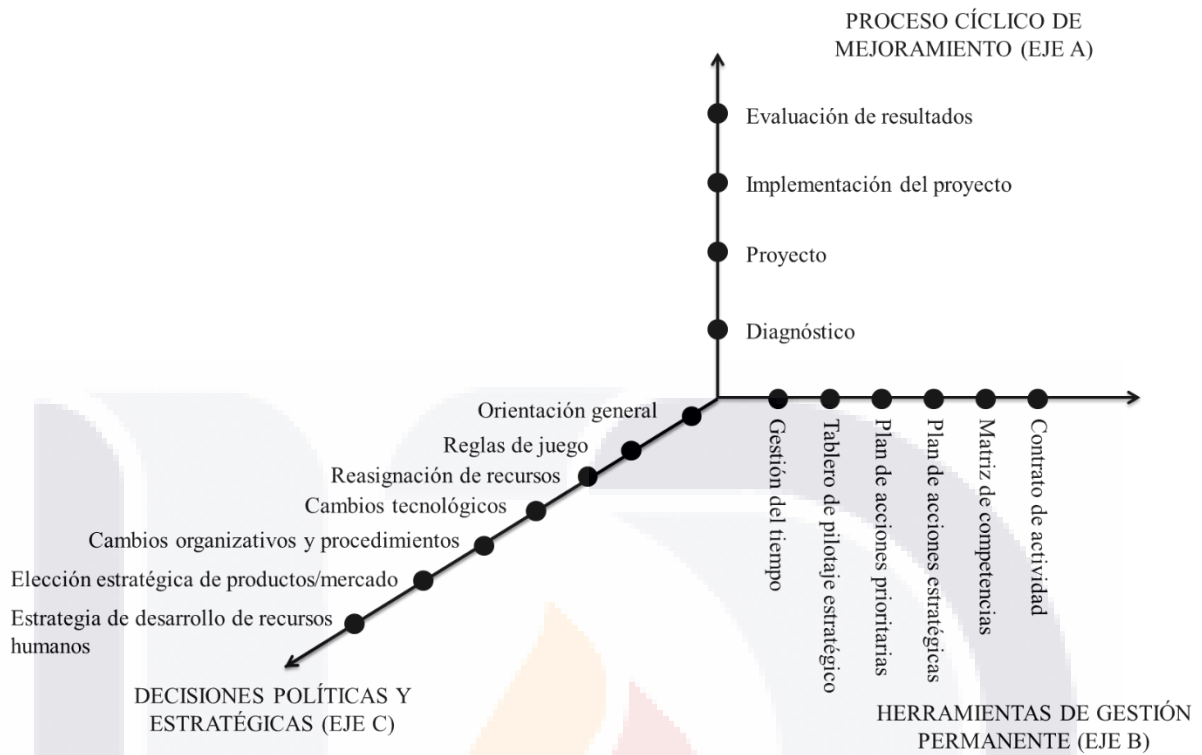


Ilustración 6 Los tres ejes de la gestión socioeconómica

Fuente: Savall et al, 2008, p.27.

Como se puede observar en la ilustración 12, el eje de mejoras (A) inicia a partir del diagnóstico socioeconómico de disfuncionamientos y costos ocultos elaborando un proyecto de innovación socioeconómica.

El eje de herramientas (B) consiste en implantar herramientas de management estratégico y operacional a través de capacitación en la dirección y mandos medios que tenga impacto sobre la gestión de recursos humanos.

El eje de decisiones políticas (C) representa la dinámica propia de la empresa.

De acuerdo al Savall et al. (2008) el modelo de intervención socioeconómica del ISEOR comprende de cuatro fases:

- 1- Diagnóstico socioeconómico: En esta fase se realiza un inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión

financiera y busca ayudar a los directivos a evaluar con mayor precisión las consecuencias financieras de los costos ocultos.

- 2- Proyecto socioeconómico: en esta fase sirve para implementar un instrumento de apoyo a través de una gestión de trabajo en equipo para disminuir y prevenir los disfuncionamientos invitando a los trabajadores a establecer propuestas y soluciones.
- 3- Implementación del proyecto socioeconómico: Se pone en marcha los diferentes planes de acciones cotidianas y estratégicos para mejorar el rendimiento futuro.
- 4- Evaluación de los resultados socioeconómicos: Se realiza la comparación del inventario de los costos de los disfuncionamientos identificados en la fase de diagnóstico y los costos evaluados en el transcurso del año.

El modelo socioeconómico contempla seis herramientas para implementar y lograr un cambio en la organización las cuales se muestran a continuación:

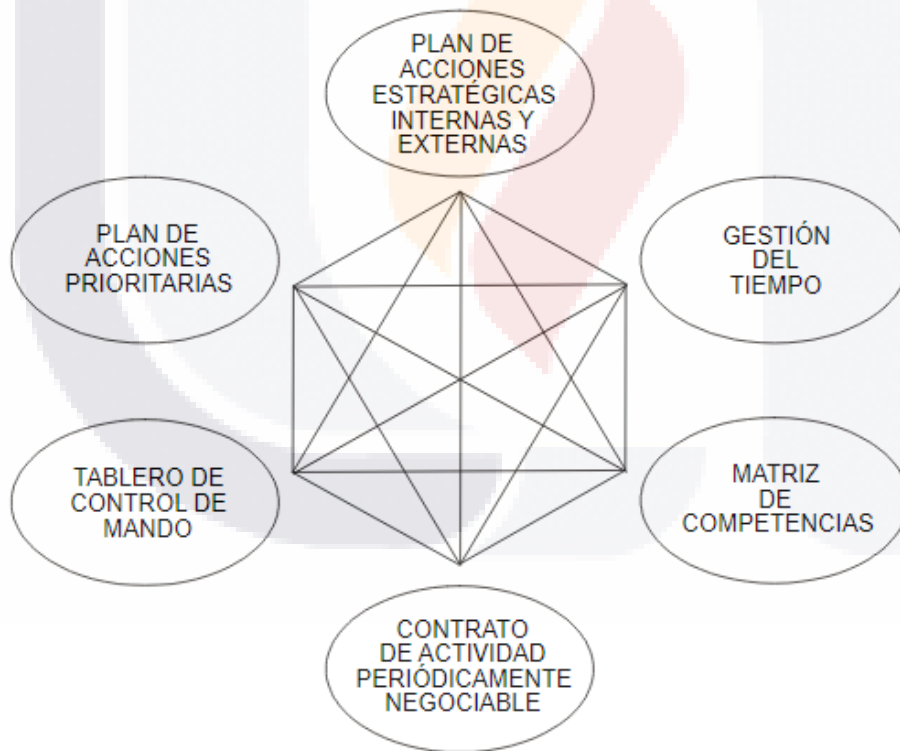


Ilustración 7 Herramientas de la gestión socioeconómica
Fuente: ISEOR

1- Matriz de Gestión del tiempo: Permite determinar las funciones que se delegan y se realizan e identificar tiempos de ocio y tareas mal asumidas. Los miembros de la organización realizan un auto análisis.

2- Matriz de competencias: Sirve para identificar las habilidades y competencias de los miembros de la organización lo cual permitirá brindar las herramientas necesarias para explotar el potencial del recurso humano.

3- Plan de acciones prioritarias: Se realiza un inventario de las acciones en función a su prioridad y factibilidad para desarrollar en un semestre determinado programadas de manera precisa.

4- Tablero de control de mando: Los altos mandos llevan un control en un tablero de pilotaje estratégico que incluya la evaluación de la implementación con datos cualitativos y financieros.

5- Plan de acciones estratégicas internas y externas: Reúne y sincroniza los objetivos estratégicos fijados a corto y mediano plazo.

6- Contrato de actividad periódicamente negociable: se realiza un acuerdo individual para lograr la disminución de los disfuncionamientos, se evalúa y se discute semestralmente.

Estas herramientas se aplican durante el proceso de cambio socioeconómico las cuales ayudarán a favorecer la instauración de relaciones laborales sanas dentro de la empresa, para ello se requiere el apoyo de la dirección y mandos intermedios.

La teoría socioeconómica propone simultáneamente un modelo explicativo de los disfuncionamientos y costos ocultos y un modelo prescriptivo para ayudar al desarrollo de la estrategia proactiva de la empresa (Savall et al., 2008). El modelo consiste entonces en lograr progresivamente una reducción de los costos ocultos mediante un proceso participativo que de valor agregado a la empresa. Es así como a partir del diagnóstico situacional, identificando los disfuncionamientos y costos ocultos, se podrá implementar una estrategia socioeconómica para el mejoramiento de los disfuncionamientos que originan los costos ocultos tal como se muestra en la siguiente ilustración.



Ilustración 8 Debilidad y fuerza estratégica
 Fuente: Savall y Zardet, 2009, p.133.

La empresa es representada como un trébol en el cual las dos hojas pequeñas son las estructuras y los comportamientos que interactúan entre sí y al estar atrofiados presentan los disfuncionamientos y como consecuencia los costos ocultos generando la debilidad estratégica de la empresa. Mediante la intervención se busca el desarrollo de la energía estratégica para revertir la debilidad hacia una fuerza estratégica logrando reducir los disfuncionamientos y los costos ocultos mejorando las estructuras y los comportamientos.

Henri Savall y Veronique Zardet a partir del estudio de los costos ocultos diseñaron dos modelos: el modelo de gestión socioeconómica y el modelo HoriVert. Por medio del modelo de gestión socioeconómica, se clasifican los disfuncionamientos encontrados en la empresa y se realiza la repercusión económica para determinar el costo oculto asociando el desempeño económico de la empresa con el social y humano. El diagnóstico se presenta tanto al nivel directivo como a los operativos para lograr un “efecto espejo” donde se reflejan los

disfuncionamientos y los reconocen y de esta manera hacer énfasis en las mejoras y obtener la necesidad de cambio interno (Savall y Zardet, 2009). El efecto espejo se refiere al reconocimiento por parte de los miembros de la organización de las situaciones detectados en la empresa que se viven en ese momento las cuales son generadoras de los disfuncionamientos, consiguiendo la concientización real y la búsqueda de la fuerza estratégica mediante un plan de acciones.

Por otro lado, el modelo HoriVert, hace referencia a la integración de los niveles jerárquicos, por un lado la acción horizontal la cual se dirige a los directivos y ejecutivos de la empresa y por otro la acción vertical la cual corresponde a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios.

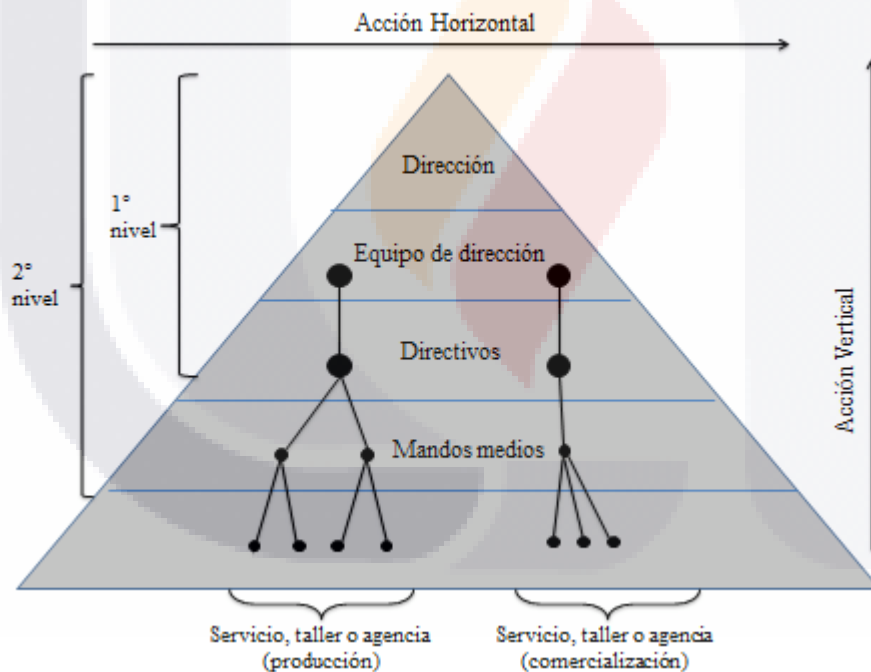


Ilustración 9 Modelo HoriVert
 Fuente: Savall y Zardet. 2009, p.221.

La ilustración muestra el modelo HoriVert el cual busca capacitar a los mandos superiores de primer y segundo nivel de manera horizontal y posteriormente con la aplicación de herramientas estratégicas promover la resolución de los disfuncionamientos por medio de la

acción vertical de manera que se involucre a toda la organización fomentando la participación convirtiendo la debilidad estratégica en la fuerza estratégica. En la parte horizontal del proceso de cambio se involucran a todos los mandos responsables de actividades y de personas, y en la parte vertical se pueden contrastar dos sectores por ejemplo, producción y administración involucrando también a empleados y obreros (Savall, 2006).

Se puede concluir que el modelo socioeconómico considera a la empresa como una “célula viva” capaz de adaptarse a los cambios; los desempeños sociales y humanos están estrechamente relacionados con los desempeños económicos y financieros de la empresa; estos desempeños pueden presentar en cualquier organización “patologías organizativas” derivados de los estructuras y comportamientos atrofiados (disfuncionamientos); una vez que la empresa reconozca su debilidad estratégica, se mide el impacto económico de los costos ocultos para poder superarlas mediante el desarrollo del potencial humano logrando el cambio organizacional.

2.2 Gestión del Conocimiento

En la actualidad, vivimos en una nueva época llamada la era del conocimiento, donde el aprendizaje en las organizaciones juega un papel para la generación y gestión del conocimiento la cual ha cobrado mayor relevancia e importancia para el éxito de las operaciones organizativas además de importantes consecuencias estratégicas mejorando las posiciones competitivas de las organizaciones (Holsapple y Wu, 2008). Sin embargo, en la actualidad existen Pymes que no saben cómo gestionar el conocimiento que se genera en ellas y en la literatura actual aparece como una de las problemáticas a resolver entorno a ellas. Las Pymes, tienen una estructura organizacional que las hace diferentes, la mayoría de ellas, son negocios familiares y generalmente son gestionados por los miembros de la familia, quienes recelan el conocimiento comúnmente a los que no forman parte del núcleo familiar y esto puede frenar su nivel de competitividad (Martínez et al., 2010).

La Gestión del Conocimiento se encuentra inmerso en nuevas teorías administrativas como la teoría de los recursos y capacidades y la teoría de las capacidades dinámicas al ser considerado como el recurso más valioso de las organizaciones; trabajos como los de Penrose (1959), Wernefelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), postulan al conocimiento como el recurso estratégico más importante que poseen las empresas y que puede ser considerado como un insumo, un bien y un producto que las dota de ventajas competitivas.

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento en empresas familiares radica principalmente, en que dichas empresas tienen una importante participación en la generación de riqueza y empleo en todos los países del mundo (Navarro, 2008) y de que en este tipo de empresas el conocimiento se transfiere de generación en generación además de su delicada condición de supervivencia. Como está plasmado con anterioridad, la transmisión de conocimientos y valores en las empresas familiares se produce principalmente por el fundador de la empresa y esto contribuirá al desarrollo de la ventaja competitiva y se verá reflejado en el rendimiento de la misma.

El enfoque basado en el conocimiento

El conocimiento es uno de los recursos más valiosos de la organización; algunas de las características señaladas por Rodríguez (2009) sobre el conocimiento es que es un recurso que no se agota, su transferencia no implica su pérdida, es abundante pero de utilidad compleja y gran parte del conocimiento valioso abandona la organización; sin embargo al momento de transferir, crear y gestionar el conocimiento existirán barreras relacionadas con las capacidades humanas, financieras, técnicas y sociales, según lo describe Ujwary-Gil (2011), así mismo, la existencia de una cultura de apoyo le permitirá a la organización a desarrollar nuevas habilidades y aprender de sus equivocaciones (Bontis, 1996).

Drucker (1993) habla del concepto de una nueva economía basada en el conocimiento a la que Bueno (2002) la define como integrada por la empresa y los trabajadores intelectuales que producen, intercambian, almacenan y consumen conocimientos. El creciente interés por las investigaciones acerca del conocimiento como lo señala González (2015) a partir de los

fenómenos del siglo XX, por un lado, la globalización y la desregulación de ciertos sectores clave de la economía dando lugar a un espectro más amplio de la libertad de mercado y por otro lado el advenimiento el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación.

Teece (1998) a su vez indica que estos cambios en la economía y la liberación de los mercados convirtió el “know how” en un activo diferenciador que dota de ventaja competitiva. El conjunto de aportaciones a la literatura científica que pone en manifiesto la importancia del conocimiento en la economía da lugar a un nuevo paradigma denominado *Enfoque basado en conocimiento*” el cual se ha desprendido de la teoría de los recursos y capacidades como una extensión donde se enfatiza al conocimiento como un recurso estratégico para la generación de ventaja competitiva, y a diferencia de otros recursos, también se destaca el carácter humano del conocimiento (González, 2015).

Hay que diferenciar lo que se entiende por datos, información y conocimiento ya que suele confundirse estas definiciones. El enfoque basado en el conocimiento, define al conocimiento como el resultado de un proceso de generación de valor en el que los datos se transforman en información y esta posteriormente a conocimiento. Se ilustra en la figura que se presenta a continuación, la jerarquía del conocimiento propuesta por Bender y Fish (2000).

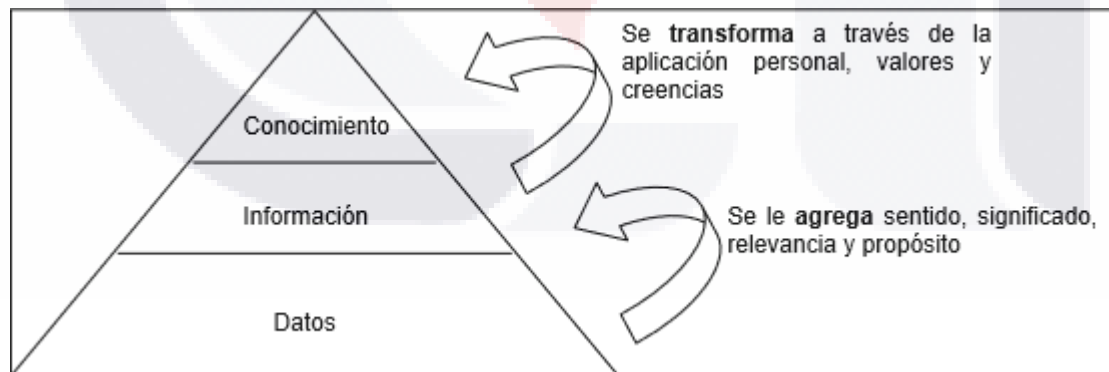


Ilustración 10 Jerarquía del Conocimiento
 Fuente: Adaptado de Bender y Fish, 2000.

Donde se observa en el eslabón principal los datos y son definidos por Davenport y Prusak (2001) como un conjunto de hechos distintos y objetivos, relativos a eventos. Resaltan

además que en un contexto organizacional, los datos son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones. Los datos describen solo una parte de la realidad sin dar ningún juicio de valor o interpretación. Newell, Robertson, Scarbrough, y Swan (2002) describen los datos como un conjunto de signos y observaciones recogidas de diversas fuentes.

La información no es el conocimiento mismo, de acuerdo con Rodríguez (2009) son una serie de datos organizados y con un significado convirtiéndose en un mensaje asociado a un contexto que facilita su interpretación por parte del receptor de dicho mensaje. Se destaca que es el receptor, y no el emisor, quien decide si el mensaje que recibe es verdaderamente información (Davenport y Prusak, 2001); estos autores señalan que los datos se transforman en información cuando se les añade significado a través de los siguientes procesos:

- Contextualización: cuando se conoce el propósito por el que se han generado o recopilado los datos.
- Categorización: cuando se conocen las unidades de análisis de los datos.
- Cálculo: cuando se conocen los datos con análisis matemáticos o estadísticos.
- Corrección: cuando se conoce si se han eliminado los errores de datos.
- Agrupación: cuando los datos se resumen o sintetizan de algún modo.

El conocimiento *“es un conjunto de información adquirida en los individuos en base a su experiencia, juicios, valores, actitudes, aptitudes. El cual debe ser considerado como un recurso a fin de poner en práctica capacidades para dar solución a los problemas del entorno en el que se desenvuelven”* (Alfaro, González y Hernández, 2007, p.12).

El conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos carece de valor (Nonaka y Konno, 1998). La información se convierte en conocimiento una vez que se ha procesado en la mente de un individuo; y el conocimiento se vuelve a convertir en información cuando se articula o comunica a los demás por un medio escrito, de forma oral o por otros medios (Alavi y Leidner, 1999).

De acuerdo a Nelson y Winter, (1982) el conocimiento en las organizaciones se encuentra en las rutinas de la organización, procesos, prácticas y normas institucionales; Mitri (2003), considera que el conocimiento es relevante en la organización incluyendo las opiniones, ideas, experiencias, valores y percepciones.

Definiciones

Para entender mejor el concepto de Gestión del Conocimiento, se expondrán las siguientes definiciones recopiladas de diferentes fuentes de información:

Según Nonaka y Takeuchi (1995), la gestión del conocimiento es la capacidad por la que una compañía como un todo puede crear conocimiento, diseminarlo a través de la organización y encararlo en los productos, sistemas y/o servicios.

Para Bueno (1999), es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales, en gran medida explicadas por la teoría de recursos y capacidades.

La combinación de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información y es, por lo tanto, útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información, la cual se deriva de los datos (Davenport y Prusak, 2001).

“La gestión del conocimiento consiste en la adquisición, almacenamiento, la recuperación, la aplicación, la generación y revisión de los conocimientos activos de una organización de una manera controlada” (Watson I. 2003, p. 5).

Edwards, Collier y Shaw (2005) señala que es el proceso de creación, captura y uso del conocimiento para mejorar el desempeño organizacional. Arostegi (2004), lo establece como un proceso de capturar, elaborar, transmitir, almacenar, compartir y distribuir conocimiento.

Se puede entender entonces, a partir de estas definiciones, que la gestión del conocimiento es un activo intangible el cual es un proceso de transmisión de conocimiento los cuales se coordinan y se aplican generando un rendimiento en la empresa.

Ahora bien, ¿Qué es entonces el conocimiento?

“El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales” (Davenport y Prusak, 2001, p.6)

Durante la revisión de la literatura, se logró encontrar diferentes formas de clasificar el conocimiento:

- En tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995)
- Individual y colectivo (Spender y Grant, 1996)

La más recurrente es la que divide el conocimiento en tácito y explícito.

Conocimiento Tácito y Explícito

El conocimiento tácito es personal y difícil de formalizar; se basa en acciones, destrezas y experiencias individuales, en alguna literatura incluyen en la definición el “Know how”, la manera de hacer las cosas o el “saber cómo” y resulta difícil de transferir debido a que no se encuentra estructurado, no tiene forma tangible, este conocimiento se encuentra arraigado en la mente de la persona.

Es la capacidad de dar sentido a través de la mente humana a las experiencias vividas, es un conocimiento personal no visible difícil de comunicar o compartir con otras personas que incluyen puntos de vista subjetivos, intuiciones y valores (Leonard y Sensiper, 1998).

La dimensión tácita del conocimiento, de acuerdo a Nonaka y Takeuchi, (1995) son el conocimiento cognitivo y el conocimiento técnico: el conocimiento cognitivo se refiere a los

modelos mentales arraigados en cada individuo y corresponde a esquemas, mapas mentales, creencias, percepciones, paradigmas y puntos de vista. El conocimiento técnico incluye las habilidades y destrezas no formales (Know how) y que aplican a un contexto determinado.

El conocimiento explícito o codificado es aquel que puede transmitirse utilizando lenguaje formal y sistemático, puede ser escrito y transferido de una persona a otra de una forma ordenada (Nonaka y Takeuchi 1995) y se caracteriza por ser un conocimiento formal y sistemático. Es el conocimiento que está codificado o documentado de tal forma que pueda ser distribuido con facilidad a otras personas.

La dimensión del conocimiento explícito puede ser clasificado en conocimiento basado en objetos y el conocimiento basado en reglas de acuerdo con Choo, (1998): el conocimiento basado en objetos es cuando se codifica en palabras, números, fórmulas, o hechos tangibles, y el conocimiento basado en reglas es el que se codifica en reglas, rutinas o procedimientos operativos. Gestionar el conocimiento posibilita la conversión del conocimiento tácito en explícito, permitiendo de esta forma que los conocimientos intrínsecos de cada individuo, sus habilidades, experiencias y competencias, se compartan con los restantes miembros de la organización con el objetivo de potenciar el desarrollo y el éxito organizacional (Lahaba, López, y Villardefranco, 2009), el conocimiento, puede verse entonces como un proceso simultaneo de conocer y actuar.

Conocimiento Individual y Colectivo

El conocimiento individual es el creado por una persona según sus creencias, opiniones y todos los factores que influyen en su formación personal; mientras que el colectivo es creado y reside en las acciones sociales o colectivas de un grupo incluyendo las normas que guían la comunicación y coordinación de este.

Estilos de aprendizaje

El concepto de aprendizaje organizacional lo señala Fiol y Lyles (1985) como un proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento, mientras que Delgado y Castañeda (2012) lo definen como un proceso en el cual las organizaciones a través de sus

empleados crean y adquieren conocimiento con el propósito de institucionalizarlo para mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permite a la organización adaptarse a sus condiciones cambiantes del entorno e incluso transformarlo (González, 2015).

De acuerdo con Yeung et al. (2000) existen dos fuentes de aprendizaje organizacional, una es por medio de la experiencia directa resultado de sus propios actos y otra por medio de la experiencia indirecta o de terceros la cual se obtiene por medio de asesores, proveedores, competidores y la observación del entorno. Estos autores, señalan que existen cuatro estilos de aprendizaje que tanto los individuos como las organizaciones poseen.

- La experimentación** donde se aprende probando nuevas ideas y adoptando una posición receptiva del entorno.
- La adquisición de competencias**, centrándose en las experiencias de terceros y en la explotación de nuevas posibilidades.
- Las marcas de referencia** o benchmarking, averiguando cómo funcionan las demás organizaciones tratando de adaptar y adoptar estos conocimientos para ellos mismos.
- La mejora continua**, sobre lo que ya se ha hecho antes y dominando cada uno de los pasos antes de continuar a otro proceso.

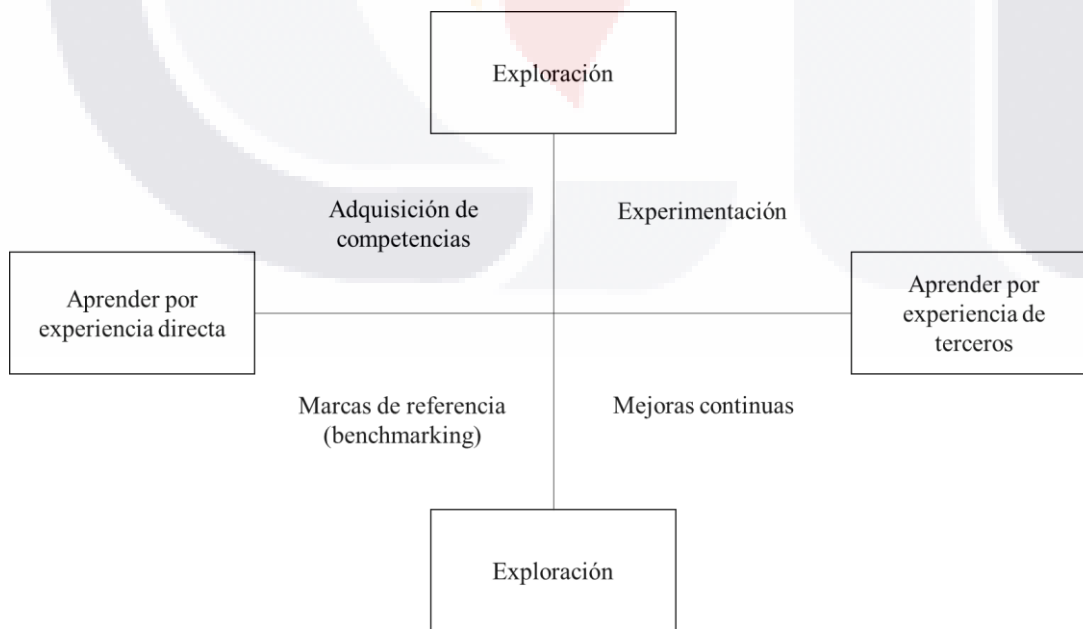


Ilustración 11 Tipología de las organizaciones que aprenden
Fuente: Yeung et al. (2000) p43.

También explican que han identificado siete barreras que dificultan el aprendizaje organizacional que impiden la generación del conocimiento, también llamadas incapacidades de aprendizaje, y si dichas incapacidades no se identifican y superan a tiempo, la organización seguirá generando conocimiento pero de manera deficiente generando que los procesos se realicen de manera adecuada hasta volver inoperable a la organización. Las primeras cuatro incapacidades afectan la generación del conocimiento y son las siguientes:

Ceguera: Impide identificar y evaluar correctamente las amenazas y oportunidades del entorno. Para poder generar conocimiento, es necesario que la organización pueda identificar las oportunidades y problemas en la situación presente y eliminar las “lagunas” que haya entre la situación real a la situación deseada.

Candidez: Para generar nuevo conocimiento es necesario que se analicen los problemas y se presenten soluciones a estos, sin embargo muchas organizaciones no cuentan con procedimientos formales que ayuden a dar respuesta a oportunidades o amenazas. Esta incapacidad se presenta cuando no hay un análisis cuidadoso de las situaciones complejas y optan por aplicar reglas generales sin darle importancia, habiendo deficiencias en la generación de soluciones.

Homogeneidad: Solo toma en cuenta el punto de vista del dueño o gerente (una sola perspectiva de las situaciones). La homogeneidad es distinta a la candidez aunque están relacionadas, la candidez se refiere a un análisis de la información insuficiente mientras que la homogeneidad indica la perspectiva.

Acoplamiento estrecho: Encontramos el acoplamiento estrecho cuando las organizaciones tienen estructuras jerárquicas rígidas, las decisiones son centralizadas y las reglas y procedimientos extremadamente formales e inflexibles.

Las siguientes tres incapacidades afectan la generalización del conocimiento y son las siguientes:

Parálisis: Impide tomar medidas o implantar procedimientos nuevos, no porque se desconozca la manera de realizarlos, sino porque se aferra a la forma como se han hecho las cosas o dedica demasiado tiempo al análisis.

Aprendizaje de supersticiones: Impide interpretar correctamente el significado de la experiencia, además de que culpa a terceras personas de todo lo malo que ocurre en el negocio, difundiendo ideas equivocadas de la situación.

Difusión deficiente: Se presenta cuando una persona o unidades de la organización aprenden cosas nuevas, pero no las difunden a otras personas y/o áreas del negocio y, en consecuencia, no surge el aprendizaje organizacional (Yeung et al. 2000).

La gestión del conocimiento, analizada por González (2015) desde la perspectiva de la estrategia organizacional, permite la integración del aprendizaje organizacional y el capital intelectual con la estrategia de la empresa, convirtiéndose en un mecanismo de guía que da coherencia a todo el proceso.

A continuación se abordarán los modelos más representativos que hablan sobre la gestión del conocimiento encontrados en la literatura.

2.2.1 Modelos de Gestión del Conocimiento

De los modelos más utilizados en la literatura sobre la gestión del conocimiento, se encuentra el SECI de Nonaka y Takeuchi:

2.2.1.1 Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

Desde la dimensión epistemológica el conocimiento se divide en dos tipos: el tácito y el explícito. González (2015) describe el conocimiento tácito como el que está formado por los saberes difíciles de codificar y transmitir tales como actitudes, habilidades personales, experiencias, juicios, creencias, perspectivas por lo que resulta difícil de articular, es un conocimiento personal y subjetivo; el conocimiento explícito por otro lado, es el objetivo, racional, formulado y codificado que puede ser compartido fácilmente en forma de datos, principios, formulas.

Este modelo explica la transferencia de conocimiento como un proceso en espiral (véase ilustración) donde cada proceso de transferencia (sociabilización, externalización, combinación e internalización) opera de manera distinta los cuales se explican a continuación.

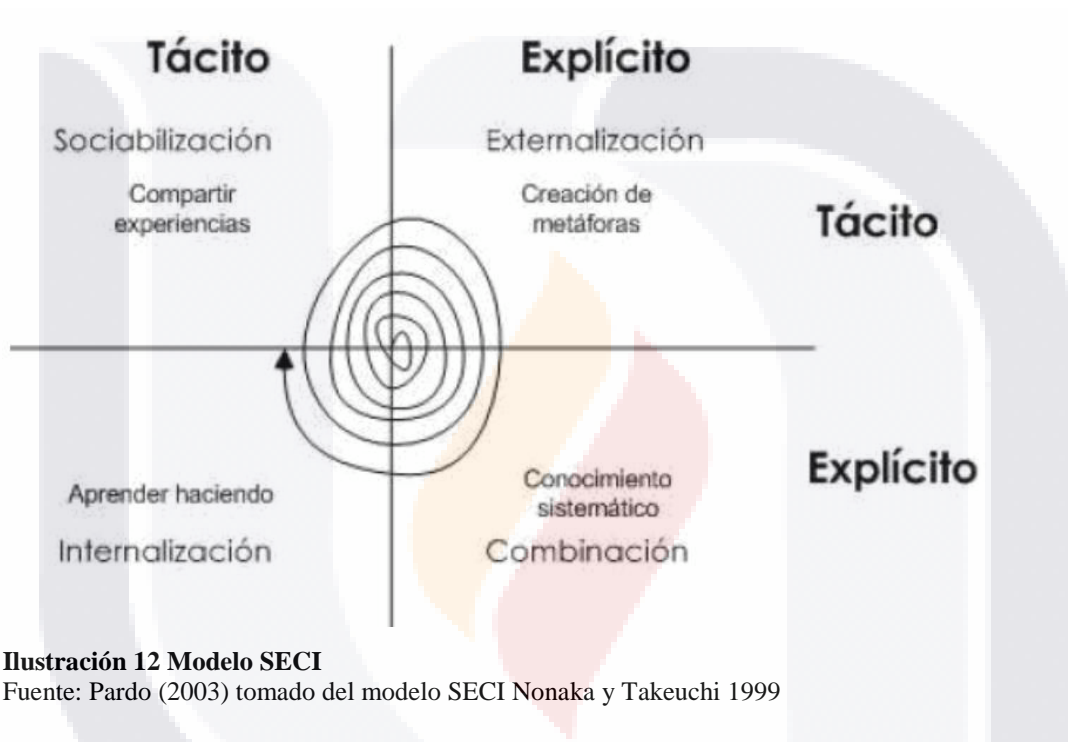


Ilustración 12 Modelo SECI

Fuente: Pardo (2003) tomado del modelo SECI Nonaka y Takeuchi 1999

Tabla 4 Tipos de conocimiento

De Tácito a tácito:	Por medio de la socialización: se adquieren nuevos conocimientos por compartir experiencias con otras personas, capacitación, observación, imitación y la práctica.
De tácito a explícito:	Proceso de externalización: el conocimiento se da de manera tangible por el diálogo, conceptualización, sistema de símbolos o escrito.
De explícito a tácito:	Proceso de interiorización: el individuo interioriza el conocimiento a su propia experiencia, lo transforma en una habilidad sumándola a su conocimiento.

De explícito a explícito: Proceso de combinación: se combinan diferentes formas de conocimiento mediante documentos, fuentes de información y lo combinan con conversaciones, reuniones produciendo un nuevo conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo SECI Nonaka y Takeuchi 1999

Se puede observar cómo la espiral de creación del conocimiento no se sigue un proceso lineal, sino, exponencial y dinámico. El proceso parte del individuo, de su necesidad de contrastar y validar sus ideas y premisas, cuando a través de la experiencia crea conocimiento tácito y lo conceptualiza convirtiéndolo en explícito individual y al compartirlo lo convierte en explícito social (González, 2015).

2.2.1.2 Modelo KPMG

Este modelo data desde 1996 y propone incrementar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y los resultados esperados. Interrelaciona la estructura organizativa con la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje. De acuerdo con Riesco (2006) este modelo cuenta con tres factores determinantes del aprendizaje: en primer lugar es el compromiso de los líderes con la visión del aprendizaje organizacional e impulsar los recursos y capacidades para lograrlo, en segundo lugar son las acciones, comportamientos y dispositivos para fomentar el aprendizaje y en tercer lugar la creación de infraestructura que facilite el aprendizaje organizacional.

2.2.1.3 Bozbura 2007

En la literatura actual, Bozbura (2007) realizó una clasificación de la gestión del conocimiento en cuatro dimensiones esenciales:

1. Entrenamiento y mentoría de los empleados.
2. Políticas y estrategias orientadas a gestionar el conocimiento.
3. Adquisición y captura de conocimiento externo
4. Efectos de la cultura organizacional

La escala propuesta por Bozbura, integra indicadores de la OCDE (2003) y Bontis (2002); dicha escala se construyó para medir la gestión del conocimiento de las empresas manufactureras en Turquía. Cabe destacar, que esta escala ha sido utilizada en otros estudios de Pymes en México con adaptaciones de acuerdo al contexto; además de haber sido utilizada para testar empresas manufactureras de Aguascalientes.

La gestión del conocimiento, es un tema que está despertando interés en la actualidad y numerosos autores han desarrollado diversos estudios que aportan sobre el tema en cuestión; sin embargo, existe una ausencia de investigaciones que relacionen la gestión del conocimiento en particular dentro de las empresas familiares.

Davenport, De Long y Beers (1998), distinguen cuatro objetivos estratégicos para la gestión del conocimiento:

- 1- Crear almacenes de conocimiento donde se obtenga el conocimiento externo, interno estructurado e interno informal con bases de datos sobre el análisis del *know how*
- 2- Proporcionar acceso al conocimiento o facilitar su transferencia entre individuos.
- 3- Construir un entorno que permita la creación, transferencia y uso del conocimiento de forma más eficiente.
- 4- Gestionar el conocimiento realizando auditorías del capital intelectual organizativo.

En la siguiente figura se muestra las etapas que configuran el ciclo de la gestión del conocimiento:

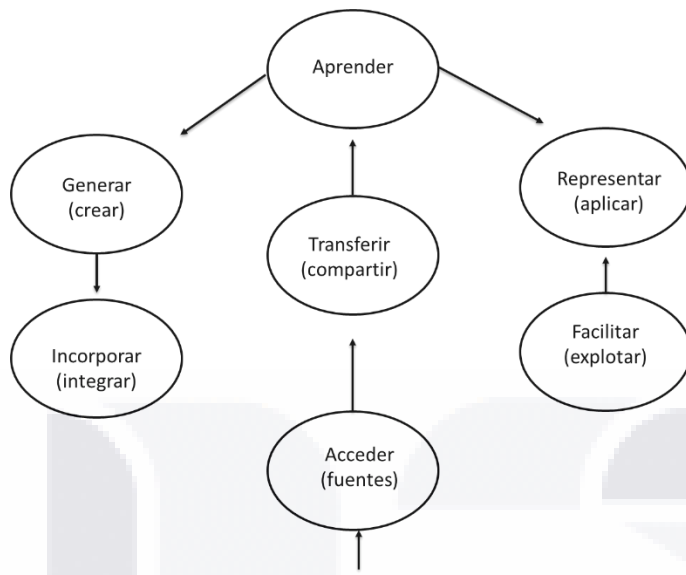


Ilustración 13 El ciclo de la gestión del conocimiento
Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (1998).

2.2.2 Gestión del Conocimiento en la empresa familiar

Navarro hace referencia a las empresas familiares de España, sin embargo, resulta interesante observar la similitud de los datos económicos y demográficos de las empresas familiares de España y México, además de las comparativas que realiza con la representación de las empresas familiares en Canadá y Estados Unidos.

El fundador de la empresa familiar juega un papel muy importante en la creación y transferencia de conocimientos; De acuerdo con Bracci (2008), el fundador es la principal fuente de conocimiento en la empresa familiar mismos que se transmiten en la sucesión de la siguiente generación junto con la cultura de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010).

La gestión del conocimiento representa un recurso clave en cualquier empresa, sin embargo, en una empresa familiar, la interacción entre la familia y el negocio genera una forma única de conocimiento tácito el cual les permite desarrollar una ventaja competitiva (Warnar, 2012).

“Una de las claves de supervivencia de la empresa familiar es la transferencia del conocimiento entre los miembros de la familia y los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse” (Bañegil T., Barroso, A., y Sanguino, R. 2013, p.78). De acuerdo con Malinen, (2004) la transferencia de conocimiento en la sucesión de la empresa familiar, es uno de las principales problemáticas de las empresas familiares; pues aunque el conocimiento tácito del fundador es el activo estratégico que genera ventaja competitiva en la empresa familiar, es necesario implementar una adecuada gestión de dichos conocimientos para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Como ya se ha señalado en el capítulo anterior, menos del 30% de las empresas familiares sobreviven con éxito a la segunda generación y solo aproximadamente el 12% alcanza la tercera generación, según datos de la Small Business Administration y el Bureau of Labor Statistics. De acuerdo a Trevinyo y Tápies, (2010) la falta de supervivencia de una generación a otra, se puede explicar por la transferencia de conocimientos. La transición generacional o la pérdida de familiares claves dentro de la empresa puede recaer en la evaporación del “*know how*” esencial para el éxito y supervivencia de la empresa familiar (Durst y Wilhelm, 2012), por lo tanto, solo las organizaciones que sean capaces de generar conocimiento ante un entorno incierto, cambiante y volátil sobrevivirán, según aseveran Yeung et al., (2000).

Por lo tanto, la transmisión del conocimiento tanto entre los miembros de una misma generación como de una generación a otra, es de suma relevancia para lograr su desarrollo y mejorar su capacidad competitiva. Con esta información, se puede concluir que la gestión del conocimiento está ganando mayor reconocimiento por los investigadores por los beneficios que acarrea a las organizaciones, ya que es un factor fundamental para el éxito de la empresa. Es un constructo poco explorado en el ámbito de las empresas familiares, por lo que representa un área de oportunidad en la presente investigación para analizar y explorar este fenómeno; además, las empresas Pymes familiares, se enfrentan hoy en día a un entorno globalizado y por tanto, los activos intangibles que les permitan generar una ventaja competitiva será visto como un factor de supervivencia y crecimiento de dichas empresas.

2.3 Cultura Organizacional

Actualmente, el estudio y análisis de la cultura en las organizaciones, se ha convertido en tema principal de numerosas investigaciones, ya que toda organización posee una cultura que recubre de personalidad, las diferencia de las demás y determina sus actividades y procesos (Vargas, 2007; Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Desde el punto de vista organizacional, la cultura es una fuente de ventaja competitiva y sostenible si esta resulta ser valiosa, rara y difícil de imitar (Barney, 1986). Hoy en día, se reconoce que en una organización no hay una cultura 100% única, sino, que puede haber diferentes subculturas dentro de una misma organización (Martin, 2002).

Definiciones

Existen numerosas definiciones sobre la cultura organizacional, Tylor (1871) en su obra *Primitive Culture*, define la cultura como todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto a que es miembro de la sociedad. Vargas, (2007), la define como el conjunto de formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia en su propia geografía y tiempo.

Mintzberg (2007) describe la cultura organizativa como una ideología rica y única que une fuertemente a los miembros con la organización. Se comprometen personalmente con ella y se identifican con sus necesidades.

La cultura organizacional, se ha empleado para significar los patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos, hasta los valores y creencias que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones como en los trabajos de Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1984).

Por definición, la cultura organizacional es algo intangible, implícito y que se da por sentado (Deal y Kennedy, 1982). Por lo tanto, la forma en que las personas perciben una cultura organizacional, cuando comparten las percepciones, la intentan describir pero no evaluar

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(Vargas, 2007). Barney (1991), Cuervo (1993) establecen que la cultura genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo empresarial.

Por lo tanto, Gálvez y García, (2011) menciona que la cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar sus objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

La cultura organizacional en las empresas familiares ha sido estudiada y definida por algunos autores como Sabater, Ruiz, y Carrasco (2003) los cuales atribuyen que la cultura de la empresa familiar es la ideología básica de la familia propietaria, que incluye valores, normas, tradiciones o formas de actuar en la vida. Por otro lado, Poza (2007) la define como el conjunto de valores expresados en comportamientos, resultantes del liderazgo de la familia; la unidad familiar y el negocio también inciden en la cultura de la empresa.

De acuerdo con Vargas (2007), la cultura es un factor que no se puede separar del desarrollo económico, social y político de la humanidad. El factor cultural en cualquier grupo humano es un elemento que puede ser manejable para transformar sus condiciones materiales. Asevera que la creación y mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización, es un factor importante para que todos sus integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos.

Tal como lo refiere Vivanco (2010) los autores que han abordado el tema, tales como Zeriali (2007), Choueke y Armstrong (2000) nos dicen que la base del éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel mundial se sustenta en la adopción de la cultura organizacional, que permite la introducción de cambios innovadores, tanto tecnológicos y operativos, como administrativos. Si se carece de una cultura organizacional fuerte pueden surgir periodos de crisis difíciles de superar que amenacen la supervivencia y sean capaces de destruir la organización misma (Vargas, 2007).

2.3.1 Modelo de Cultura Organizacional

Los modelos existentes que abordan la cultura organizacional, pueden tener un enfoque en particular sobre aspectos de la cultura en general; Hofstede (1980), y Alvesson y Olof (1992) en los valores; Schein (1991), Robbins (2004) y Denison (2000) de manera simbólica y subjetividad; Erez y Earley (1993) cognoscitivismo; Gordon (1997) en el funcionalismo; y Cameron y Quinn (2006) estructuralista- funcionalista Núñez (2014).

Entre los modelos de diagnóstico de cultura organizacional, el más popular en la literatura científica es el Modelo de Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn (1983) en la que intentaban clarificar el significado y naturaleza del constructo de efectividad organizacional. Este modelo supone que la cultura organizacional se divide en cuatro tipologías: a) Clan o grupo que hace referencia a empresas con una orientación interna fuerte y a un control flexible. Sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. b) Adhocrática o de Desarrollo, característico de empresas con fuerte orientación externa y control flexible, en las que se estimula el conocimiento, el riesgo y la creatividad. c) Mercado o Relacional, define a empresas con fuerte orientación externa, con control estable, orientados a los resultados.

Sus valores centrales son: la competitividad y productividad. d) Jerárquica, la cual hace referencia a empresas con orientación interna y control estable, especialización de las tareas, responsabilidades y jerarquía. Las metas de la organización se establecen a largo plazo, buscan la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Gómez (2011)

Aguilar, y García, (2011) nos hablan sobre los instrumentos de medición de la cultura en la empresa y mencionan el Instrumento para Valorar la Cultura Organizacional OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), creado por Cameron y Quinn (1999) y basado en el modelo Competing Values Framework (CVF) propuesto por Quinn (1988). Este instrumento incluye dimensiones de cultura relevantes, utiliza datos cuantitativos y cualitativos y puede ser aplicado por personas de la empresa sin intervención de expertos en cultura organizacional y, lo más importante, ha sido y es aplicado por varias empresas y por

investigadores de las empresas familiares en todo el mundo, como los de Gatrell et al. (2001), Sabater, (2003), Wen- Chia (2007) y Yescas (2008), Esparza y García, (2011).

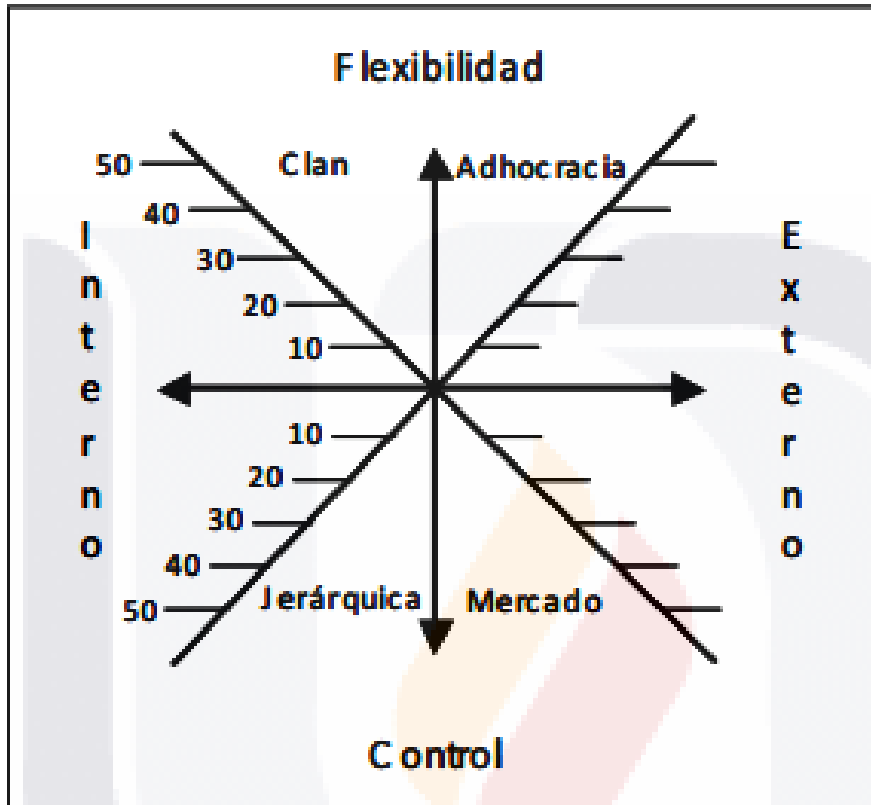


Ilustración 14 Dimensiones y tipos de cultura Cameron y Quinn.
 Fuente: Villareal y Martínez (2009)

Como podemos observar en la ilustración, Cameron y Quinn (1988) proponen un modelo para diagnosticar la cultura organizacional mediante 4 clases o tipos de cultura dominantes: Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado, las cuales se diferencian de acuerdo a su flexibilidad y control; y a su orientación interna e integración y a su orientación externa y diferenciación.

Cameron y Quinn (2006) señalan que la cultura empresarial no es estática sino que cambia de tiempo en tiempo. Estos autores aseguran que las empresas pequeñas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida. Cuando inician, por lo regular carecen de estructuras formales y tienen una fuerte orientación

empresadora, es decir, poseen una cultura adhocrática. Posteriormente tienden a la cultura de clan, es decir sus miembros se sienten como en familia, con un alto sentido de pertenencia, así las cosas, no es raro que ocurra una crisis cuando la empresa empieza a crecer y enfrenta la necesidad de estructura formal para controlar responsabilidades. Cuando esto ocurre, adoptan la cultura jerárquica y con esta reorientación disminuye el ambiente amigable que la caracterizaba. La orientación hacia la cultura jerárquica, es en ocasiones complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, la cual se caracteriza por tener un alto compromiso por los resultados. Las empresas maduras tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura (Villareal y Villareal, 2009).

Cameron y Quinn (1999) describen las tipologías de cultura organizacional propuestas en su modelo de la siguiente manera:

Cultura Clan

La tipología clan, está orientada internamente y adopta una estructura organizacional flexible. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí como creencias y valores. Los miembros de la organización se caracterizan por tener un alto grado de compromiso, lealtad y confianza. Es en general como una familia. Los altos mandos o líderes de la organización son considerados como tutores, consejeros o figuras paternas allegados al interior de la empresa, el estilo de liderazgo busca la participación, trabajo en equipo y el consenso. Se caracteriza por la unidad existente por la lealtad o tradición; un alto grado de compromiso y el énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano. Hay una comunicación abierta y los valores principales es la confianza, afiliación-pertenencia y apoyo. Tiene gran importancia la cohesión y la moral. El éxito de la organización se define en términos de satisfacción al cliente y consideración hacia las personas.

La efectividad organizacional de esta tipología incluye la satisfacción y el compromiso, y la generación de una moral positiva en el personal (Cameron y Ettington, 1988).

Cultura Adhocrática

En este tipo de cultura, está orientado externamente y se apoya en una estructura organizacional flexible, las organizaciones son altamente sensibles a los cambios del entorno que lo envuelve. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Se caracteriza por promover la creatividad y la toma de riesgos por parte de los líderes; la búsqueda constante en el crecimiento mediante la innovación y la adquisición de nuevos recursos. Los valores compartidos son la innovación y el cambio continuo como mecanismo de supervivencia. Se caracteriza por ir un paso adelante con nuevas tendencias y pueden llegar a considerarse como líderes en su mercado.

Cultura Jerárquica

La organización es un lugar estructurado para trabajar, se caracteriza por su sistema burocrático en cuanto a los procesos y procedimientos. Existen reglas, procedimientos y políticas bien estipulados y los integrantes conocen sus funciones. El liderazgo se caracteriza por una marcada orientación hacia la permanencia y seguridad en el trabajo y por la reducción de incertidumbre. Los valores compartidos son el respeto y obediencia de las normas.

Cultura Mercado

Se caracteriza por estar orientada a los resultados, promueve la competitividad tanto interna como externa buscando la eficiencia y eficacia en los procesos. Este tipo de organización tiene objetivos ambiciosos. Los líderes son competitivos y exigentes. El éxito es definido de acuerdo a la participación y posicionamiento en el mercado. Existe un ambiente de control en el trabajo y estabilidad de la organización.

De acuerdo a Esparza (2010), la cultura **Clan** es típica en las empresas que buscan el control interno de la organización pero con flexibilidad, preocupándose por sus empleados y ponen especial interés hacia sus clientes. La cultura **Adhocrática** está relacionada con empresas enfocadas a los aspectos externos de la organización, buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura de **Mercado** aparece en aquellas organizaciones que se centran en la orientación externa del negocio, pero consideran al mismo tiempo la necesidad del control y la estabilidad interna. La cultura **Jerárquica** pone atención especial a aspectos internos que requieren control y estabilidad. La literatura menciona que en cualquier organización, a pesar

de tener los rasgos de los cuatro tipos de cultura, existe por lo general una cultura que prevalece sobre las demás.

Después de la revisión de la literatura, se desprende que la Cultura Organizacional es considerada un activo intangible capaz de brindar ventaja competitiva a la organización. Por otro lado, existen diversos modelos de cultura organizacional propuestos para tratar de explicarla; varios estudiosos coinciden en que la postura de Cameron y Quinn es apropiada para identificar de acuerdo a su tipología, la cultura dominante existente en las empresas y después correlacionarla con la variable de gestión del conocimiento.

2.4 Rendimiento (Performance)

Como ya se ha hablado sobre las Pymes familiares, se pueden encontrar numerosos estudios que identifican la problemática de dichas empresas las cuales enfrentan dificultades para sobrevivir y desarrollarse; por lo que es importante analizar los factores del rendimiento. En este apartado, se encontrará información que explica la variable del rendimiento en el presente estudio.

Primeramente, se definirá a qué se refiere cuando se habla de rendimiento en la Pyme.

Definiciones

Definir el rendimiento de manera precisa suele ser complejo y subjetivo. (Gálvez, 2011) En la literatura anglosajona se utiliza el término “*performance*” ya que tiene un sentido más amplio que el español “*rendimiento*” ya que también hace referencia a conceptos como actuación, desempeño, actividad, ejecución; conceptos utilizados como sinónimos. (Martínez, 2004). El rendimiento en este sentido, debe ser capaz de evaluar el alcance de los objetivos empresariales.

El rendimiento o “*performance*”, Arjona (2008) entiende este concepto como el producto de la eficacia en las decisiones estratégicas y la eficiencia en los procesos del negocio. Señala que el éxito de una empresa dependen principalmente de dos factores: por un lado, la acertada

elección del negocio de acuerdo al mercado competitivo en el que se encuentra y por otro lado, la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes y la eficiencia en sus procesos internos. Estos dos elementos necesitan estar equilibrados tal como se muestra en la siguiente figura.

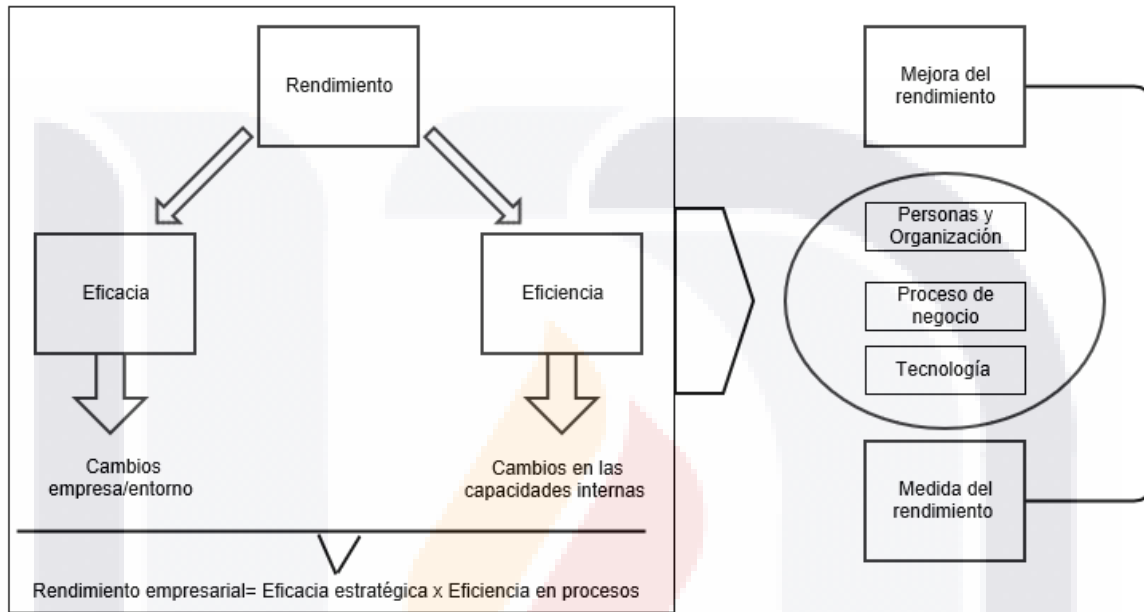


Ilustración 15 Concepto de rendimiento y sus elementos fundamentales.
 Fuente: elaboración propia a partir de Arjona (2008).

Se observa en la ilustración 15, el concepto de rendimiento como el producto de la eficacia estratégica y la eficiencia operativa.

Por otro lado, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, y Montalván (2002), hablan de la evaluación organizacional y describen el “desempeño organizacional” en términos de la efectividad en cuanto al cumplimiento de su misión, y eficiencia y relevancia permanente; pese a que la definición es sobre “desempeño organizacional” para efectos de este estudio, esta definición se toma como sinónimo del rendimiento ya que coincide la descripción con la variable de estudio.

La efectividad y la eficiencia anteriormente constituían los conceptos estándares para medir el desempeño organizacional, sin embargo, actualmente existen nuevas variables para

estudiarlo, como la innovación, adaptabilidad, orientación al cambio entre otras. (Lusthaus et al. 2002). Para entender entonces el concepto del rendimiento, una organización tendrá un buen rendimiento cuando se encuentra en equilibrio la efectividad, la eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera, lo que permitirá y asegurarán la supervivencia de la empresa. En general para una empresa, se refiere a los niveles que alcanza la organización en términos de rentabilidad, productividad, valor agregado y mejores beneficios en cuanto a competitividad empresarial (Schwarz, Kalika, Kefi y Schuarz, 2010)

De esta forma, el rendimiento para efectos de este trabajo, es la utilización óptima de los recursos financieros, operativos y humanos logrando el desarrollo y permanencia de la empresa.

Hoy en día, las empresas están obligadas a competir en un mercado globalizado y turbulento, a fin de sobrevivir en un ambiente tan dinámico tienen que ser capaces de satisfacer a todos los interesados y superar todas las dimensiones del rendimiento (Neely y Kennerley, 2002), sobre todo las pequeñas y medianas empresas que son altamente susceptibles de perecer frente a los avances tecnológicos y a una competencia más globalizada (Vivanco, 2014).

¿Cómo se mide el rendimiento? Es necesario medir el rendimiento de la empresa de tal modo que permita evaluar y supervisar la actuación de la empresa. En la revisión de literatura se puede encontrar diversas propuestas de medición del rendimiento, sin embargo, pocas son las publicaciones centrándose específicamente en la medición del rendimiento en las Pymes (Garengo, Biazzo, Bernardi et al., 2007).

Es importante señalar que el rendimiento puede estar enfocado a los aspectos financieros como la rentabilidad, retorno de capital, liquidez, solvencia; y mediante indicadores no financieros donde se muestra el crecimiento y desarrollo interno - externo de la empresa, la satisfacción del cliente, posicionamiento, participación en el mercado, percepción de los trabajadores entre otros. Davis y Daley (2008) sugieren que otros aspectos importantes para la medición del rendimiento y desempeño de la empresa además de los indicadores financieros, son activos intangibles como la posesión del conocimiento o el “know how”, sin

embargo, la utilización de indicadores no financieros y/o cualitativos, puede traer consigo la posibilidad de mediciones imprecisas obteniendo conclusiones subjetivas o posibles sesgos por percepciones particulares (Vargas y Martínez, 2010).

Para las organizaciones en general, el rendimiento es un elemento amplio que contiene de manera natural en su conceptualización la parte financiera y la no financiera (Harold y Darlene, 2004), la cual incluye se relaciona directamente con aspectos de productividad, calidad, consistencia y resultados que se deben cotejar con el planteamiento de objetivos y con las metas propuestas de manera sustancial en las organizaciones (Aguilera y González 2012).

Garengo et al., (2009) señalan que mantener un sistema de medición del rendimiento continuo representa un reto, sobre todo, para las Pymes, que tienen que ser flexibles y reactivas a los cambios del mercado y que al mismo tiempo, estas empresas se caracterizan por la falta de recursos y experiencia gerencial.

De acuerdo a Yacuzzi (2006) “El rendimiento mide muchos otros conceptos además de la productividad, como el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes por parte de la firma, la calidad de su vida laboral y la calidad de sus productos y servicios” El rendimiento desde la perspectiva de Savall y Zardet (2009), puede ser medido en dos grandes dimensiones, el resultado inmediato a corto plazo y el de creación de potencial a largo plazo; de manera práctica y tradicional visto desde las áreas funcionales de la empresa así como desde el desarrollo tecnológico y social. Es por ello que todas las empresas dentro de su desarrollo organizacional requieren de analizar a detalle aquellos factores que les permita tener mejoras significativas que los resultados finales de aquellas estrategias que se hayan tomado en su organización empresarial (Quinn y Rohrbaugh, 1983).

A nivel internacional se han desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas, las hay de tipo financiero, operativo y de eficacia; algunas son objetivas, es decir, se extraen de cifras o datos, de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral (balanced score card); otras son subjetivas, es decir, se

obtienen explorando la percepción o los puntos de vista de actores involucrados en los procesos de la empresa y, en algunos casos, de observadores externos (Gálvez, 2011).

Pese a los múltiples enfoques que se pueden encontrar sobre la medición del rendimiento, Mojica (2012) comenta que en la revisión de la literatura se encuentran dos enfoques para medir el rendimiento: el objetivo y el subjetivo. Como ya se mencionó, el objetivo utiliza datos precisos y cuantificables, mientras que el subjetivo se valora a través de juicios y/o percepciones.

Los modelos más utilizados para la medición del rendimiento, se encuentran el modelo de la eficiencia organizacional, propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), los cuales proponen 3 dimensiones, la primera se relaciona con el enfoque de la organización, desde un punto de vista interno (basado en una visión micro del buen entendimiento y el desarrollo del personal) a uno externo (énfasis macro en el éxito de la empresa). El segundo se centra en la estructura organizacional, desde la estabilidad hasta la flexibilidad, y el tercero se relaciona con los medios y fines organizacionales (Gálvez, 2011).

De estas tres dimensiones se desprenden cuatro modelos: 1) el modelo de procesos internos que establece como prioridad la comunicación, estabilidad y control interno de la organización; 2) el modelo de sistema abierto centrado en la flexibilidad, el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo de la organización; 3) el modelo racional que establece como prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización y; 4) el modelo de relaciones humanas centrado en la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos desde un punto de vista interno de la organización (Maldonado et al., 2010).

Como se muestra en la siguiente ilustración:

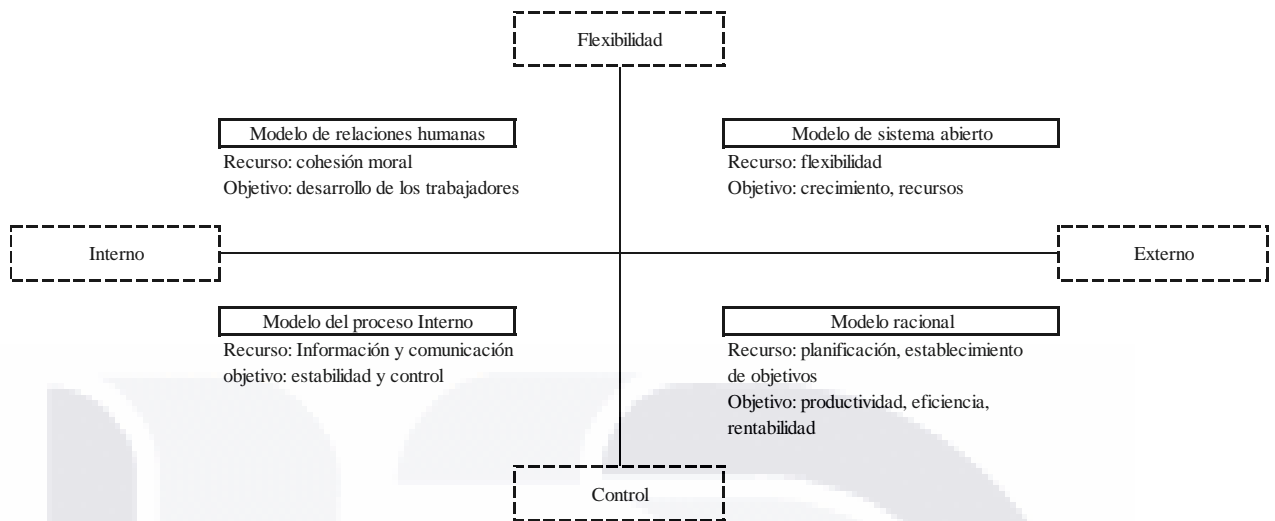


Ilustración 16 Modelo de eficiencia organizacional Quinn y Rohrbaugh
 Fuente: Quinn y Rohrbaugh, (1983)

Gupta y Govindarajan (1984) propusieron trece dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de investigación y desarrollo, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

Venkatraman (1989) propone los items de rentabilidad, adaptabilidad, satisfacción al cliente, crecimiento y eficiencia operativa para medir el rendimiento. Bontis et al. (2002), basándose en las medidas percibidas de desempeño, proponen los siguientes elementos para medir este constructo: aportar a la perspectiva de futuro de los negocios, conocer y satisfacer necesidades de los clientes y valorar globalmente el desempeño de los negocios.

2.5 Estudios empíricos previos

2.5.1 Estudios empíricos sobre Gestión del Conocimiento y Cultura Organizacional

Actualmente, existen algunos estudios que relacionan estrechamente la gestión del conocimiento con la cultura organizacional. La gestión del conocimiento se ve fuertemente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

influenciada por la cultura organizacional por la ideología, creencias y normas que se comparten; consideran que la generación de nuevos conocimientos se propicia con la cultura la cual debe propiciar el conocimiento mismo (Alavi et al., 2005; Sackmann, 1992).

Así mismo, la Cultura Organizacional, se considera el factor más efectivo para la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional; el conocimiento y la cultura están fuertemente unidos entre sí en las organizaciones; sin embargo, existe evidencia que menciona la importancia de la cultura en el éxito o fracaso de la gestión del conocimiento, dicho de otra manera, la cultura organizacional puede ser uno de las principales barreras en la transferencia del conocimiento (Rahgozar et al. 2012; Suppiah y Sandhu, 2011; Liu, 2010).

Suppiah y Sandhu (2011) utilizan el instrumento de las tipologías de cultura organizacional de Cameron y Quinn y mencionan que de acuerdo al tipo de cultura dominante en la empresa va a facilitar o a dificultar la compartición del conocimiento; Así pues, la cultura clan o la de adhocracia tiene una influencia positiva sobre la transferencia de conocimiento tácito y por el contrario, la cultura de mercado o la jerárquica, tiene una influencia negativa en la transmisión de dicho conocimiento.

Se encontraron estudios como el de Ynzunza e Izar (2014) realizado a 247 empresas manufactureras de Querétaro, el cual confirma la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento como mecanismo que permite transmitir las ideas, creencias, valores organizacionales y fomentar el aprendizaje organizacional. Propicia la creación del conocimiento y facilita su gestión; además de que existen diferencias significativas según el tipo de cultura organizacional.

Los activos intangibles constituyen uno de los principales factores de éxito en las empresas (Brooking, 1997; Nevado y López, 2002) y entre ellos se destaca la cultura organizacional (Barney, 1986; Schein, 1992; Cameron y Quinn, 2006) y la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Stewart, 1998; Bueno, 1999).

Como ya se mencionó, la cultura y la gestión del conocimiento son activos intangibles; el estudio de los intangibles se sustenta en la teoría de los recursos y capacidades.

Esta teoría reconoce la importancia de los recursos de la empresa argumentando que a través de cómo son empleados los recursos y capacidades de la empresa genera una posición competitiva.

Los recursos de la empresa se refieren a todos los activos, capacidades, procesos, atributos, información y conocimiento de la organización los cuales son controlados para concebir e implementar estrategias; y si estos son raros, valiosos, inimitables e insustituibles pueden dar a la organización una ventaja competitiva sostenida (Barney,1991).

Las capacidades son actitudes críticas y competencias centrales que se requieren para la gestión de los recursos, las cuales se desarrollan más allá de la educación formal.

López, Marulanda e Isaza (2011), Realizó una investigación sobre la valoración del conocimiento en el Departamento de Caldas. Concluye que la cultura organizacional es fundamental para la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organización ya que actúa de mediadora en la relación del conocimiento individual y el de la organización.

2.5.2 Estudios empíricos sobre Gestión del Conocimiento y Rendimiento

Existen algunos estudios que relacionan la gestión del conocimiento con los resultados o el rendimiento de la empresa; la gran mayoría de los estudios sugieren que la gestión del conocimiento tiene un impacto positivo y de mejoramiento del rendimiento de las organizaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995), (Yang, 2010), (Zheng et al., 2010).

López, Hernández y Murulanda (2014), evaluaron 321 empresas en Colombia en relación a las competencias, procesos y prácticas para gestionar el conocimiento; observan que existe un importante avance en las cadenas de TIC y metalurgia donde se reconoce la importancia de la gestión del conocimiento en su desarrollo. Con la información obtenida, encuentran evidencia de la necesidad que tienen las empresas para incorporar la gestión del conocimiento como parte de sus estrategias de innovación y desarrollo incluyendo el mejoramiento de su cultura organizacional que permitan afrontar los cambios del mundo actual.

Tari y García (2011) en su estudio realizado realizaban la pregunta si la gestión del conocimiento podía influir en los resultados empresariales, utilizaron el método de caso en 5 empresas aleatorias. Concluye el estudio con la afirmación de la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados operativos y en los resultados financieros de las empresas de manera significativa.

Por otro lado, Navarro (2008) examina la clasificación de empresas familiares propuesta por Sharma (2004) en empresas familiares españolas desde el enfoque de gestión del conocimiento. Clasifica los principales tópicos de interés en los estudios de empresas familiares. Concluye con la necesidad de profundizar en los estudios de empresas familiares para enriquecer esta clasificación y la emergencia de explorar la empresa familiar desde el enfoque de gestión del conocimiento.

Maldonado, Martínez y García (2012) realizaron 125 encuestas a gerentes de Pymes obteniendo un resultado positivo sobre la relación existente entre la gestión del conocimiento y el crecimiento en cuanto a las ventas de las organizaciones utilizando una adaptación del instrumento de las cuatro dimensiones de Bozbura (2007).

2.5.3 Estudios empíricos sobre Cultura Organizacional y Rendimiento

Se encontraron algunos estudios que hablan sobre la Cultura Organizacional y el rendimiento, por ejemplo Gálvez y García (2011), analizaron la influencia de la cultura organizacional con el rendimiento utilizando la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983) con una muestra de 60 MI Pymes. Concluyen confirmando que los valores y prácticas organizacionales asociadas a la cultura de innovación generan importantes mejoras en el desempeño.

Esparza y García (2011) realizaron una investigación cualitativa estudio múltiple de casos de 4 empresas turísticas de Quintana Roo. Clasificaron a las empresas según su cultura dominante propuesta por Cameron y Quinn (1999) Concluyen aseverando que las empresas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con cultura de tipo Ad Hoc, Clan y jerárquica tienen comportamientos estratégicos similares basada en la diferenciación de productos; mientras que, la empresa con cultura tipo mercado tiene una estrategia defensiva.

Vivanco (2010) realizó un estudio en las empresas de sector textil en Aguascalientes obteniendo evidencia de la influencia de la cultura organizacional en la permanencia de las empresas. Las empresas que han logrado sobrevivir y permanecer en el mercado han sido por la adopción de la administración como parte de su política interna de gestión, cultura organizacional con inclinación a la innovación lo cual les ha permitido competir en el mercado.

2.5.4 Estudios empíricos sobre el modelo socioeconómico

El modelo socioeconómico ISEOR ha sido utilizado en diversos estudios a nivel internacional.

Se encontraron diversos estudios empíricos realizados por el proyecto “Red Pymes” en la cual participan diversas universidades del interior de la República Mexicana donde abordaron empresas Pymes del sector metal-mecánico ubicadas en Ciudad de México, Aguascalientes, Hidalgo y San Luis Potosí con la aplicación del modelo socioeconómico. Así mismo, el modelo socioeconómico ha sido utilizado en diferentes partes del mundo como una nueva propuesta de intervención en las empresas.

A continuación se detallan algunos de los estudios empíricos analizados:

Pomar, Rendón, Ramírez (2013). Realizaron una intervención socioeconómica a una empresa del sector metal mecánico con 40 empleados y 37 años en el mercado; Con la metodología aplicada, se detecta que una de las principales dificultades de la empresa es la falta de delegación de autoridad ante el crecimiento de la empresa y la ausencia del dueño; logrando de esta manera detectar importantes costos ocultos. Gracias a la intervención

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

socioeconómica, se detecta la existencia de los disfuncionamientos existentes y las causas raíces que permitan solucionarlos.

Martínez y De la Cruz (2013), realizaron un estudio de caso de una empresa mediana del sector metal- mecánico utilizando la metodología ISEOR; en dicho estudio entrevistaron al 80% del personal de la empresa, la intervención se realizó de 2011 a 2012. Se detecta como uno de los disfuncionamientos la falta de cultura organizacional. Concluyen con una reflexión sobre las ventajas del modelo socioeconómico y las posibles limitantes en México, destacando como ventaja que permite el conocimiento integral de la organización.

Un estudio realizado en una empresa Pyme del sector metalmecánico en Aguascalientes, por González, Aguilera, Vivanco y Martínez (2013); lograron detectar una gran cantidad de disfuncionamientos y costos ocultos por más de \$200,000 y con esta detección realizar las sugerencias para la implementación estratégica y convertir los disfuncionamientos en desempeños.

Dávila (2012) Realizó un estudio comparativo en pequeñas empresas de China y Francia concluye con la metodología de diagnóstico socioeconómico es una excelente herramienta que facilita el estudio de los disfuncionamientos de una pequeña empresa internacional, y que, gracias a su aplicación, es posible comprender las causas y el impacto de los disfuncionamientos que recaen sobre el rendimiento de la empresa.

González (2016) utilizó la metodología de intervención socioeconómica en una empresa en Cuba señalando lo indispensable que es una correcta relación entre los factores económicos y los sociales de una empresa para lograr su óptimo funcionamiento. La metodología aplicada logra un balance entre el desempeño económico de la organización y el desempeño humano en ella.

Tomando en cuenta los estudios empíricos previos se logra entender la metodología de intervención socioeconómica como una herramienta que logra compaginar el aspecto humano, económico y social donde se centran los principales obstáculos y barreras de las

empresas que impiden su rendimiento y desempeño organizacional. Con este modelo se pretende identificar los disfuncionamientos y componentes atrofiados para convertirlos en una fuerza estratégica que permita el desarrollo organizacional.





CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la metodología utilizada en el presente estudio empírico. Como ya se definió en el capítulo 2, el contexto en el que se aplica este estudio son las empresas familiares Pymes del sector metal-mecánico de la ciudad de Aguascalientes. Se definió como método de investigación el estudio de caso en dos empresas del sector.

La selección de casos y se realizó un análisis de las escalas de medida empleados en estudios previos empíricos para el estudio de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional mismos que sirvieron como base para la construcción de la guía de entrevista.

Para la presente investigación se utilizó el Software **Atlas Ti** versión 7.5.4 para la clasificación y codificación de datos y tabulaciones de Excel.

3.1 Metodología de la Investigación

La presente investigación cualitativa se concentró en el estudio de un fenómeno en el propio entorno de la empresa. Se utilizó el estudio de caso, analizando dos empresas Pymes familiares del sector metalmeccánico del estado de Aguascalientes, utilizando el método del management socioeconómico propuesto por Savall y Zardet (2009) del ISEOR para identificar, analizar y medir los disfuncionamientos y el impacto de la gestión del conocimiento y cultura organizacional en el desarrollo de las Pymes familiares en Aguascalientes de las empresas estudiadas. Las técnicas de recolección de información serán entrevistas y observación directa.

La investigación cualitativa, según Yin (2003) exige un diseño detallado que depende de las preguntas de investigación presentando tres tipos de estrategias para ejecutarse: experimentos, historias y estudio de caso. De este modo, se seleccionó el estudio de caso para abordar la presente investigación en virtud de que no se controlan los eventos estudiados y

se enfoca en hechos actuales; además la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica que da razón de su comportamiento y manifestaciones (Martínez, 2009).

Estudio de Caso

El estudio de caso como método de investigación, de acuerdo con Yin (2003), es una investigación empírica que permite estudiar un fenómeno contemporáneo como un proceso dinámico y en su contexto real. El método de estudio de caso, además de ser una técnica para recolectar datos, puede utilizar una serie de técnicas como son el cuestionario, historias personales y entrevistas, según explican Goode y Hatt (1976). El estudio de caso permite desarrollar teorías originales o emergentes además de ser útil para la construcción de teorías (Hartley, 1994).

Los componentes para los estudios de caso según Yin (2003) son:

- 1- las preguntas de estudio. En los estudios de caso las preguntas “cómo” y “por qué” suelen ser las más pertinentes y usadas;
- 2- las proposiciones. Cada proposición dirige la atención a algo que debe examinarse dentro del alcance de estudio.
- 3- Unidad de análisis. El cual se relaciona al problema fundamental por definir que es el caso. Puede ser un individuo, una organización o entidad
- 4- La lógica que se une a los datos y proposiciones.
- 5- Criterio para interpretar resultados.

Montero y León (2002) desarrollaron el siguiente proceso de cinco fases para la investigación de estudio de caso:

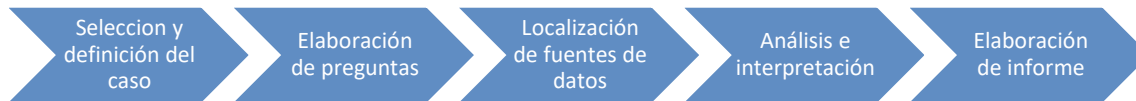


Ilustración 17 Fases de investigación de un estudio de caso

Fuente: Montero y León 2002.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, la recolección de datos pueden ser obtenidos por fuentes tanto cualitativas como cuantitativas de manera simultánea como documentos, entrevistas, observación directa, observación de los participantes, registros entre otras (Chetty, 1996). Según su propósito, un estudio de caso puede ser descriptivo si su finalidad es identificar y describir los factores que influyen en un fenómeno estudiado; y exploratorio si lo que se pretende conseguir es un acercamiento entre las teorías y la realidad objeto de estudio (Martínez, 2006).

Stenhouse (1990) indica que el producto final de un estudio de caso será una rica descripción del objeto de estudio en las que se utilizan técnicas narrativas y literarias para describir y analizar situaciones: el registro del caso. Para Merriam (1998), el estudio de caso se plantea con la intención de describir, interpretar o evaluar; mientras que Stake (1994) explica que el estudio de caso sirve al investigador para alcanzar una mayor comprensión de un caso en particular.

Existen diversos estudios internacionales de empresas familiares que recurren al uso del método de estudio de caso para estudiar la realidad específica de las empresas familiares (Esparza y García, 2011); de igual modo, estudios sobre la cultura organizacional en empresas familiares han recurrido a la investigación cualitativa a través del estudio de caso haciendo énfasis a hechos actuales de las empresas familiares y que permite analizar a profundidad el tema utilizando datos que no requieren tratamiento estadístico (Sharma y Irving, 2005; Fernández y Bringmann, 2007).

La presente investigación es un estudio empírico ya que se basa en la observación de un fenómeno y exploratorio que aporta datos útiles para generar proposiciones, hipótesis y

nuevas investigaciones; es una investigación de carácter descriptivo ya que identifica la tipología de la cultura organizacional de la empresa familiar y su influencia con la gestión del conocimiento y el rendimiento. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.80). Se considera no experimental ya que no se controlan ni manipulan las variables de estudio ni el contexto y es transversal ya que los datos en un solo momento.

Las Hipótesis de investigación (Hi) son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, para la investigación cualitativa se pueden distinguir hipótesis de investigación descriptivas las cuales señalan la presencia de determinados hechos o fenómenos en la población o en la naturaleza y las hipótesis de causalidad donde proponen la relación entre dos o más variables “causa y efecto” donde la variación de una altera a la otra (Moran y Alvarado, 2010).

A continuación se muestra el diseño de la presente investigación.

Tabla 5 Diseño de la Investigación

Diseño de la Investigación propuesta		Características
	Por su propósito general	Investigación Básica
Propósito particular	Por su análisis	Investigación Empírica
	Por su enfoque	Investigación Cualitativa
	Por su alcance	Exploratorio, descriptivo
	Por su tipo	No experimental, transversal
Diseño	Método:	Estudio de casos
	Modelo:	Intervención Socio-económica
	Recolección de datos:	Entrevistas y observación
	Unidad de análisis:	PyME familiar Metal-mecánico

Fuente: Elaboración propia.

Proceso del método de la Investigación

En este apartado se describe el proceso que se siguió para llegar a los objetivos planteados.

Se muestran las etapas del proceso de investigación a continuación:

- Revisión de la literatura
- Objetivos e hipótesis
- Diseño de la metodología
- Trabajo de campo selección de casos
- Tratamiento de datos cualitativos
- Resultados, discusión y conclusiones.

Aspectos metodológicos

Para la investigación se utilizaron técnicas metodológicas de carácter cualitativo como las entrevistas y la observación directa y a través de ello obtener información sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento de las empresas estudiadas. Los datos obtenidos fueron tratados de la siguiente manera:

Se recopilaron y organizaron los datos obtenidos de las entrevistas y observación de las empresas analizadas. Se categorizaron y codificaron los datos mediante los tipos de disfuncionamientos, tipologías de cultura organizacional y elementos de la gestión del conocimiento. Se analizaron los datos por medio de la tabulación de datos para conocer las relaciones y las frecuencias de los disfuncionamientos, tipologías y rasgos de cada constructo analizado (categorías descriptivas).

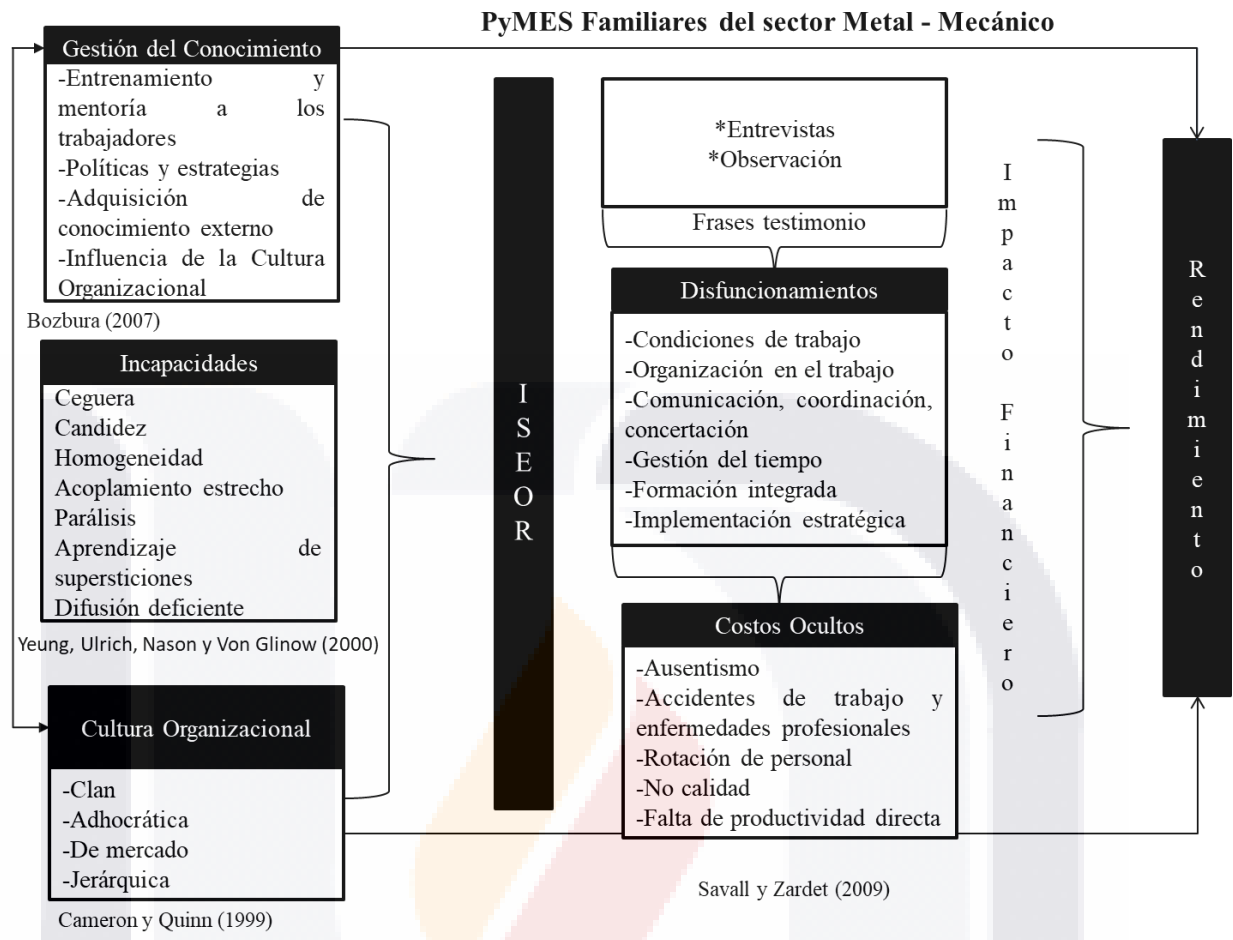


Ilustración 18 Modelo de Investigación
 Fuente: Elaboración propia

Selección de los casos

Para este estudio la unidad de análisis son las empresas Pymes familiares del sector metal mecánico pertenecientes a Aguascalientes.

Se realizó un directorio de las empresas del sector con 11 a 100 empleados; se tomó una muestra no probabilística por conveniencia de “casos – tipo”. Este tipo de muestras son frecuentes en estudios de ciencias sociales o ciencias de la conducta de carácter cualitativo y estudios de perspectiva fenomenológica donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2010). En una muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la

probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2010 y Battaglia, 2008).

Se realizó un primer encuentro para corroborar que cumplieran con las especificaciones y dieran su consentimiento para elaborar la intervención socio-económica. Una vez que se obtuvo la selección de los casos a analizar, se realizó la propuesta de intervención adecuando los tiempos a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Tabla 6 Criterios cualitativos para seleccionar las empresas

Criterios	Descripción
Sector	Metal-Mecánico
Tamaño	De 11 a 100 trabajadores (PyMES)
Tipología	Empresa familiar
Región	Aguascalientes, México

Fuente: Elaboración propia

Hay que recordar que en las investigaciones cualitativas no buscan muestras representativas o generalizadoras, una de las características fundamentales de la investigación cualitativa es su preocupación por lo peculiar, lo subjetivo y lo idiosincrásico. La potencialidad de un caso nos la ofrece su carácter propio, los criterios utilizados de acuerdo con Stake (1994) son:

- a) Se tenga fácil acceso al mismo.
- b) Exista una alta probabilidad de que se dé una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones, y/o estructuras relacionadas con las cuestiones de investigación.
- c) Se pueda establecer una buena relación con los informantes.
- d) el investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario; y
- e) se asegure la calidad y credibilidad del estudio.

Variable de Gestión del Conocimiento

Para la variable de gestión de conocimiento la escala de Bozbura (2004) con adaptaciones de Maldonado et al. (2010) se tomó como referencia adaptándola en las entrevistas para los

empleados de las empresas estudios de caso. También se usó como referencia la clasificación de las incapacidades para la gestión del conocimiento de Yeung et al., (2000).

Variable de cultura organizacional

La Cultura Organizacional se midió a través del OCAI, creado por Cameron y Quinn (1999) y basado en el modelo de Competing Values Framework (CVC) propuesto por Quinn (1988). Este instrumento ha sido aplicado por investigadores de empresas familiares en todo el mundo y ha sido probado internacionalmente en numerosas investigaciones.

El OCAI, propone analizar la cultura organizacional desde dos dimensiones: estabilidad vs flexibilidad, revisando si la empresa considera más importante el orden y el control o el dinamismo y la discreción. La segunda revisa si la empresa tiene más orientación externa o interna, es decir, hacia los clientes, competidores proveedores y el entorno en general; en general; o hacia sus colaboradores y procesos (Gálvez, 2011).

Con este instrumento, se identifican cuatro tipos de cultura: Clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Tabla 7 Tipos de Culturas en las Empresas.

Clan	Adhocrática
Características: valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del “nosotros”, equipo de trabajo, consenso.	Características: adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación.
Tarea de gestión: potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad.	Tarea de gestión: estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante. Crear una visión de futuro, gestionar el caos, disciplinar la imaginación.
Espacio de trabajo: amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos.	
Líderes: mentores, figuras paternas.	

<p>Meta a largo plazo: Beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta.</p>	<p>Espacio de trabajo: dinámico, emprendedor y creativo.</p> <p>Líderes: visionarios, innovadores, orientados al riesgo.</p> <p>Meta a largo plazo: crecimiento rápido, adquisición de nuevos recursos, producir servicios y productos únicos y originales.</p>
Jerárquica	Mercado
<p>Características: reglas formales, especialización, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen.</p> <p>Tarea de gestión: coordinación y aplicación de los procedimientos.</p> <p>Espacio de trabajo: formalizado y estructurado.</p> <p>Líderes: buenos coordinadores y organizadores.</p> <p>Meta a largo plazo: estabilidad, previsibilidad y eficiencia.</p>	<p>Características: orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos, para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes.</p> <p>Tarea de Gestión: dirección por objetivos.</p> <p>Espacio de trabajo: orientación a resultados</p> <p>Líderes: productores exigentes, competitivos y demandantes.</p> <p>Meta a largo plazo: logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder.</p>

Fuente: Adaptado por Morcillo (2007) de Cameron y Quinn (1999).

Variable de Rendimiento

Por medio de la intervención socioeconómica, se medirá la variable de rendimiento mediante la clasificación de los disfuncionamientos y comportamientos y estructuras atrofiadas de las empresas. Se analizan los componentes económicos de los costos ocultos.

Para la realización de la cuantificación de la repercusión económica, de acuerdo al modelo de gestión socio-económica, los factores se determinan de la siguiente manera:

$$\text{Sobre salario} = (S.PS - S.PI) / T$$

Dónde:

S.PS = sueldo del puesto superior

S.PI= sueldo del puesto inferior

T= tiempo referido en horas o días de acuerdo a la ponderación salarial y a la ocurrencia del periodo

Costo de productividad y sobretiempos:

$$\frac{(v - cv)}{(t * h * d)} = \text{Factor del costo}$$

Dónde:

V= ventas

CV= costo variable

T= número de trabajadores

H= Horas de jornada diaria

D= días laborales

Jornada Anual de Horas de trabajo

$$a = t * h * d$$

A= horas de trabajo anuales

Diagnóstico Socioeconómico

El diagnóstico socioeconómico contempla como recolección de información entrevistas semiestructuradas y a profundidad y observación directa para identificar e inventariar los disfuncionamientos existentes de la empresa, posteriormente clasificarlos y evaluar la repercusión financiera. Una vez realizado el diagnóstico viene el proceso de intervención donde se emplean una serie de herramientas para lograr el cambio organizacional y la fuerza

estratégica disminuyendo los costos ocultos. Para efectos de esta investigación solo se realizó la etapa de diagnóstico socioeconómico.

La cronología del diagnóstico según Peñalva (2010) consiste en:

- 1- Realización de entrevistas cualitativas
- 2- Leer las notas de las entrevistas y seleccionar las frases testimonio
- 3- Clasificación de las frases testimonio por temas y subtemas de disfuncionamientos
- 4- Por cada subtema formular ideas clave y calcular la frecuencia de aparición de estas

En el caso de las entrevistas:

- 1- Recoger opiniones sobre la organización y las condiciones de trabajo
- 2- Localizar los disfuncionamientos
- 3- Establecer una descripción de la organización
- 4- Validar los primeros disfuncionamientos localizados
- 5- Localizar los disfuncionamientos no localizados espontáneamente.

Elementos clave del diagnóstico Socio-económico:

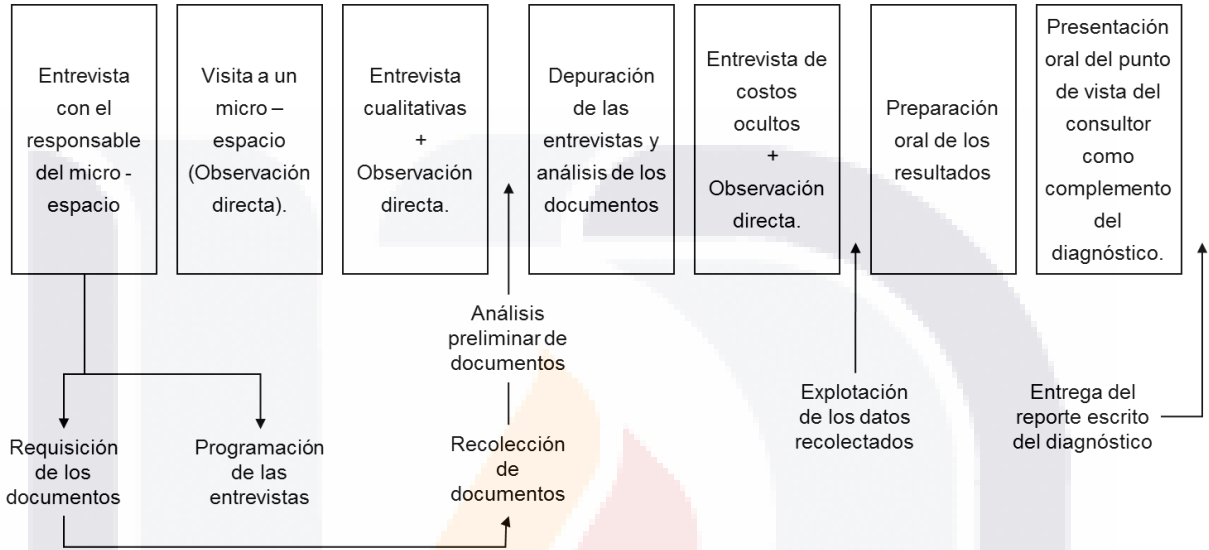
Técnicas de recolección de información.

- 1- Entrevista con el responsable de la empresa. Solicitud de documentos y programación de visitas.
- 2- Visita a la empresa. Observación directa.
- 3- Entrevistas cualitativas. Reunión de documentos.
- 4- Examen de las entrevistas y análisis de documentos. Alineación y validación.
- 5- Entrevistas de Costos ocultos. Preparación y análisis de la información recabada.
- 6- Efecto Espejo. Se presentan las frases testimonio recolectadas de manera anónima durante las entrevistas de manera que ellos mismos reconozcan los disfuncionamientos a través de sus frases testimonio tal como fueron expresadas.
- 7- Opinión Experto. Entrega de informe escrito.

En cuanto a la intervención socioeconómica en las empresas seleccionadas solamente se realizará hasta la primera fase: diagnóstico socioeconómico, ya que el objetivo central de esta

tesis es evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las Pymes a través del modelo de intervención socio-económica mediante, mas no la implementación de herramientas.

Tabla 8 Cronología



Fuente: Seminario ISEOR Monterrey Noviembre 2017

Diagnóstico y arquitectura Horizontal y Vertical (Hori-Vert).

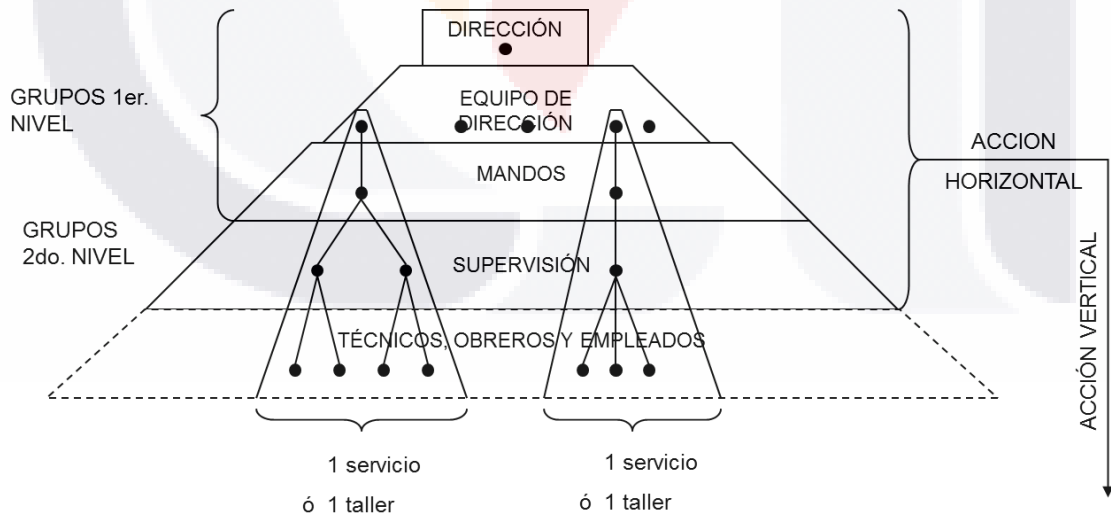


Ilustración 19 Diagnóstico y arquitectura Horizontal y Vertical (Hori-Vert).

Fuente: Savall y Zardet

En el diagnóstico horizontal se refiere a la cohesión y relación entre las áreas de mandos altos y medios mientras que en la vertical son todos los niveles del área. Se actúa sobre los diferentes niveles de la organización creando una alianza.

Las entrevistas se realizan para identificar los disfuncionamientos existentes en la organización que generan costos ocultos y afectan el rendimiento de la empresa en la eficiencia del trabajo y su desempeño organizacional. Para ello, se realiza una guía de entrevistas con las variables que contempla el diagnóstico socio-económico las cuales se muestran a continuación:

Tabla 9 Variables aplicables en el diagnóstico socio-económico

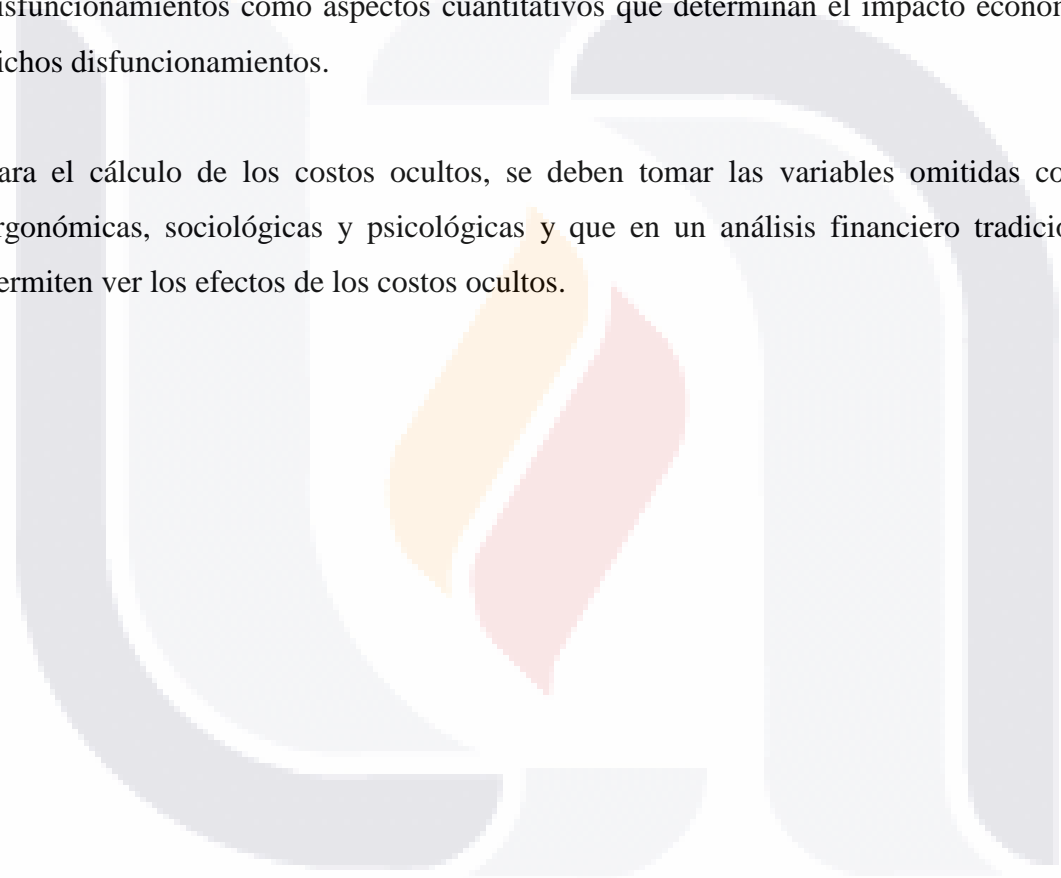
Condiciones de trabajo	Organización del trabajo	Gestión del tiempo
-Acondicionamiento y arreglo de locales -Material y suministros -Molestias (ruido, iluminación, clima) -Horarios de trabajo -Ambiente de trabajo	-Repartición de las tareas -Regulación del ausentismo -Interés del trabajo -Autonomía en el trabajo -Carga de trabajo -Reglas y procedimientos -Organigrama	-Respeto de los plazos -Planeación y programación de las actividades -Tareas mal asumidas -Factores perturbadores de la gestión del tiempo.
C-C-C	Formación Integrada	Aplicación Estratégica
-CCC entre departamentos -CCC entre directivos y trabajadores -CCC entre matriz y filiales -Dispositivos ccc y eficiencia/reuniones	-Adecuación - formación de empleo -Necesidades de formación -Dispositivos de formación/ programas -Competencias disponibles -Formación y cambio técnico	-Orientación estratégica -Gestión del personal (remuneraciones, promoción) -Medios de administrar -Autores de la estrategia -Sistema de información -Estilo de dirección.

<p>-Transmisión de la información</p> <p>-comunicación interna al servicio</p>		
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Con esta entrevista se integran tanto aspectos cualitativos identificando los disfuncionamientos como aspectos cuantitativos que determinan el impacto económico de dichos disfuncionamientos.

Para el cálculo de los costos ocultos, se deben tomar las variables omitidas como las ergonómicas, sociológicas y psicológicas y que en un análisis financiero tradicional no permiten ver los efectos de los costos ocultos.



Contextualización

Empresas Pymes Familiares

La empresa familiar tiene una naturaleza económica como todas las demás, pero a diferencia de otras se encuentra sostenida por vínculos de afinidad establecidos por el parentesco de sus miembros. Juegan un papel importante en la economía de los países, por ejemplo, en Estados Unidos son fuente de creación del 78% de los nuevos empleos, participan con el 59% de la fuerza de trabajo y el 50% del PIB (Miller y Le Breton-Miller, 2007). En el caso de México, hay quienes opinan que el 90% de las empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2012)

Existen posiciones divididas respecto a las empresas familiares, por un lado están quienes consideran que los problemas de la empresa tienen su origen en la influencia negativa del lado familiar en los negocios (Bork, 1987). Y por otro lado, se encuentran quienes ven en la familia un potencial para el funcionamiento de la empresa (Arrègle y Mari, 2010; Habbershon y Williams, 1999), se considera que en algunos casos el parentesco genera confianza y lealtad entre los miembros, una integración que los mecanismos formales difícilmente logran. (Ramírez y Hernández, 2013)

Definición de Empresa familiar

Actualmente no existe una definición generalizada de “Empresa Familiar” sin embargo, un gran número de autores en la literatura existente sobre empresa familiar, coinciden con tres subsistemas determinantes en este tipo de empresas: la familia, la empresa y la propiedad.

Para Belausteguigoitia, (2012); es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009) consideran a una empresa familiar si el capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia y están a cargo de subordinados ajenos al seno familiar. De la Garza, (2008); se refiere a empresa familiar como una empresa en donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe deseo de continuidad dentro del seno familiar

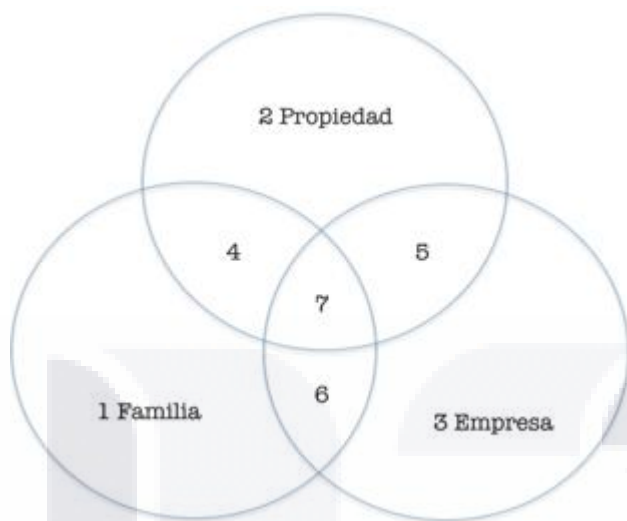
De acuerdo a Chua, Chrisman y Sharma (1999) una empresa familiar es un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir la visión de la empresa formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias de una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones. Donckels y Fröhlich (1991) entienden que una empresa familiar es aquella en la que los miembros de la familia poseen al menos el 60% del patrimonio.

Como se puede observar, no existe una definición generalizada, y a pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de miembros de una familia (Belausteguigoitia, 2012). En este sentido, autores como Castrillo y San Martín (2007), basados en Cuesta (2000), definen como empresa familiar aquella cuya propiedad (o al menos una parte significativa) está concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo. Así pues, podemos observar que a pesar de la diversidad de definiciones, autores y características mencionadas, también se puede apreciar en cierta medida un común denominador para todas ellas: Propiedad, Control y Dirección bajo el mando total o parcial de una familia.

Modelo conceptual de empresa familiar

La empresa familiar puede verse entonces como la conjugación de tres subsistemas: empresa, familia y propiedad; uno de los modelos más recurrentes en la literatura de empresa familiar, es el desarrollado por Jhon Davis y Renato Tagiuri (1982) denominado “De los tres círculos” (**ver ilustración**) en el que interconecta los tres subsistemas antes mencionados con cuatro áreas de intersección los cuales muestran los diversos escenarios que pueden sucitar en este tipo de organizaciones. Gersik, Davis, Mc Collom y Lansberg, (1997); lo utilizaron posteriormente para plantear su “modelo evolutivo tridimensional” en donde describen las etapas por las que pasan los subsistemas. (**ver ilustración**)

Ilustración 20 Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

En este modelo se pueden observar los tres círculos y cada una de sus intersecciones, el círculo “Familia” representa los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo “Empresa” comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella. El círculo “Propiedad” representa a los dueños de las acciones de la empresa. Los grupos de personas dentro de este modelo son los siguientes:

Tabla 10 Roles de la empresa familiar del modelo tres círculos

Posición	Rol
1	Miembros de la familia que no trabajan en la empresa y no son propietarios.
2	Propietarios de la empresa que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
3	Empleados de la empresa que no son miembros de la familia ni son propietarios.
4	Miembros de la familia que son propietarios de la empresa pero no trabajan en ella.
5	Propietarios que trabajan en la empresa pero no son parte de la familia.
6	Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa.

7 Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de los tres círculos.

Con base en este modelo, los autores Gersick, Davis, McCollom, Lansberg (1997), proponen un modelo evolutivo que da una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Muestra cómo los miembros van cambiando de subconjunto. Cada subsistema se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas.

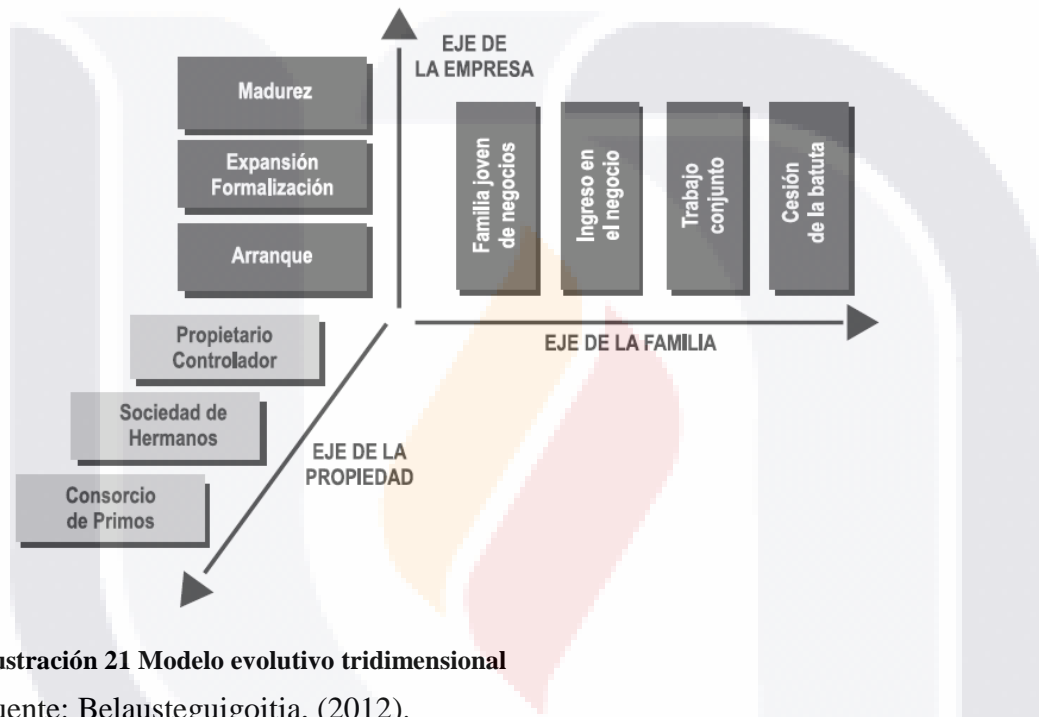


Ilustración 21 Modelo evolutivo tridimensional

Fuente: Belausteguigoitia, (2012).

Con la recopilación y análisis de la información, se puede ver un claro aumento de las investigaciones publicadas sobre la empresa familiar; algunos de estos estudios intentan determinar modelos que expliquen su estructura y comportamiento. Se encontraron pocas investigaciones sobre el rendimiento de la empresa Pyme familiar, sin embargo, si existe evidencia empírica y se reconoce el interés creciente por investigar los parámetros para medir el éxito. Basco, (2006) menciona que el conocer la forma en que las empresas familiares interpretan el éxito, favorece la valoración de la misma y agrega significado a las demás variables que son utilizadas para describir o explicar un fenómeno.

En la presente investigación, se estudia la cultura organizacional de la empresa Pyme familiar, debido a que la empresa familiar se ve envuelta por culturas trascendentes y complejas, ya que combina los atributos de la familia y de la empresa. (Belausteguigoita, 2012).

La empresa familiar difiere de otras organizaciones principalmente en su cultura, filosofía, propiedad así como en el liderazgo y la relación entre sus miembros. (Miller, Steier Le Breton-Miller, 2003). La cultura organizacional dentro de la empresa familiar, puede convertirse en una ventaja competitiva que la diferencie del resto. Los valores que se forjan dentro de la empresa provienen del fundador y éstos son reflejo de los principios familiares y son transmitidos en generaciones a través del seno familiar. (Tapies, 2009; Steckerl, 2006; Gatrell, Jenkison y Tucker, 2001).

Así mismo, el conocimiento también es transmitido principalmente por el fundador de la empresa; de acuerdo a Bracci (2008) debemos ver al fundador como la persona capaz de transmitir la cultura que le impulsó a crear la empresa y a continuar con el negocio, siendo él, la principal fuente de conocimiento de la empresa familiar; además, durante el proceso de sucesión se trasladan los conocimientos en cada generación configurando la cultura organizacional de la empresa. (Chirico y Nordqvist, 2010). Chirico (2008), señala que es posible que la quiebra de las empresas familiares de segunda generación se deba a la falta de habilidad para crear, compartir y transmitir el conocimiento de una generación a otra y en la misma; por lo que, la gestión del conocimiento, puede contribuir a la supervivencia y rendimiento de la empresa familiar.

Industria Metalmeccánica

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), hace una distinción de los diversos sectores económicos; en el sector de la industria metalmeccánica agrupa a todas las industrias que sus actividades se relacionen con la transformación, laminación o extracción metálica.

La industria metalmeccánica se encuentra clasificada dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte de la siguiente manera:

Tabla 11 Clasificación de la Industria metalmeccánica por subsector

Sector	Denominación	Descripción
3133	Industria Manufactureras	
331	Industrias metálicas básicas	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fundición primaria de hierro bruto y a la fabricación de acero, ferroaleaciones, productos terminados como tubos, postes, perfiles, alambrón, cables, varillas y ángulos, y de coque, realizadas en complejos siderúrgicos.
332	Fabricación de productos metálicos	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de productos forjados y troquelados a partir de metal comprado; herramientas de mano metálicas sin motor y utensilios de cocina metálicos; partes y estructuras metálicas de hierro y acero para la construcción y productos de herrería; calderas industriales, tanques y envases metálicos; herrajes y cerraduras; alambre, productos de alambre y resortes; al maquinado hecho sobre pedido de piezas metálicas nuevas y usadas para maquinaria y equipo en general; a la fabricación de tornillos, tuercas, remaches y similares; al recubrimiento de piezas metálicas y otros terminados metálicos, y a la fabricación de otros productos metálicos. Incluye también: unidades económicas dedicadas principalmente (u.e.d.p.) a la fabricación de productos mediante pulvimetalurgia, y productos moldeados por rodillos de compresión, hechos a petición del cliente; a la fabricación de estructuras metálicas combinada con la instalación en el lugar de la construcción; a la fabricación de mecanismos para cerraduras de cajas fuertes, y al recubrimiento de piezas metálicas combinado con el recubrimiento de piezas no metálicas.

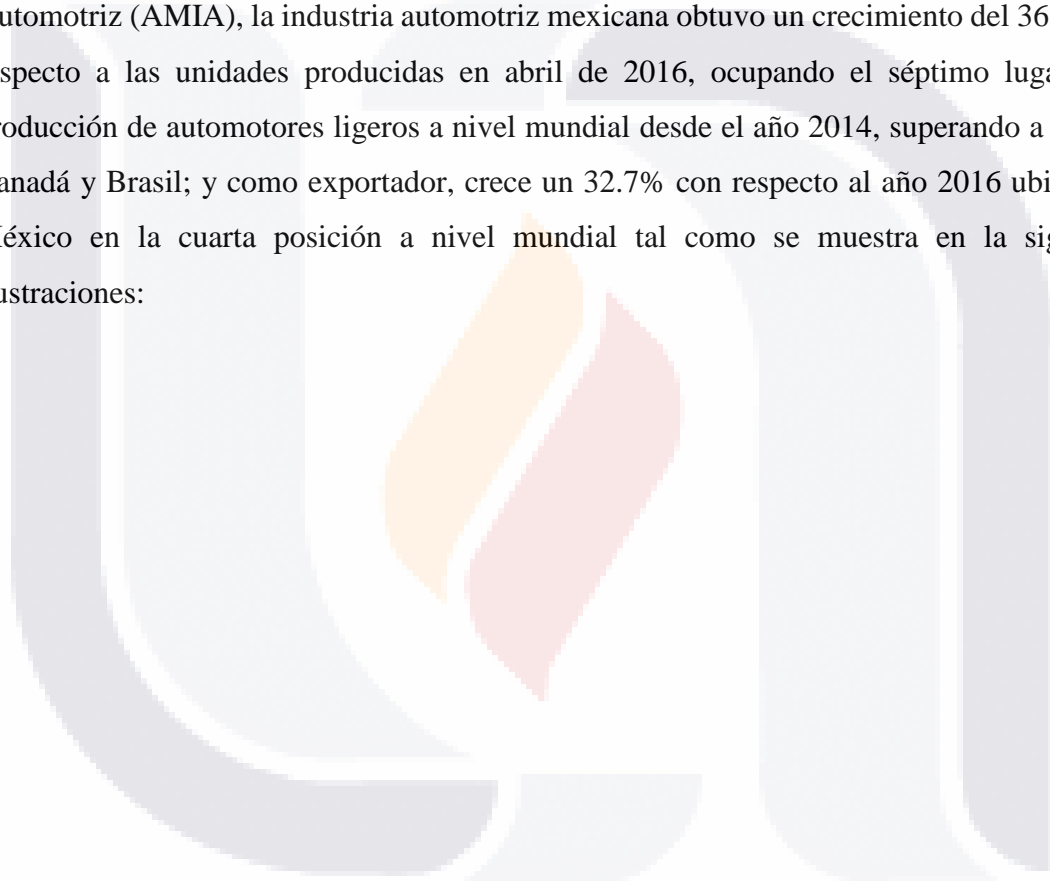
333	Fabricación de maquinaria y equipo	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de maquinaria y equipo para las actividades agropecuarias, la construcción, la industria extractiva, para las industrias manufactureras, el comercio y los servicios; de equipo de aire acondicionado, calefacción, y de refrigeración industrial y comercial; de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones, y de otra maquinaria y equipo para la industria en general. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de equipo con motor para jardinería; maquinaria y equipo para la silvicultura; de máquinas de coser y de tejer de uso doméstico; equipo de destilación y congeladores para laboratorio, y de moldes industriales; de equipo para la compresión de aire o gas, y de equipo de aspersión y espolvoreo de uso industrial.
334	Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de computadoras y equipo periférico; equipo de comunicación; equipo de audio y de video; componentes electrónicos; instrumentos de medición, control, navegación, equipo médico electrónico, y a la fabricación y reproducción masiva de medios magnéticos y ópticos. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de equipo telegráfico, teléfonos celulares, de equipo para circuito cerrado de equipo de audio y video, cámaras de televisión, de equipo para estudios de grabación de audio y video, de equipo de control de alumbrado público, de maquinaria para relojes, de cerraduras de tiempo, y a la reproducción de juegos de video.
335	Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de accesorios de iluminación, aparatos eléctricos de uso doméstico, equipo de generación y distribución de energía eléctrica, y otros equipos y accesorios eléctricos. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de series de luces de Navidad, lámparas contra insectos y linternas; de almohadas y cobertores eléctricos; de calentadores de agua de uso doméstico; de transformadores para soldadura tipo arco; de motores y sistemas

		de control eléctrico y electrónico para ferrocarril, y de cables para comunicaciones.
336	Fabricación de equipo de transporte	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de equipo de transporte, como automóviles, camionetas y camiones; carrocerías y remolques; partes para vehículos automotores; equipo aeroespacial, equipo ferroviario, embarcaciones y otro equipo de transporte. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de automóviles y camionetas eléctricos y blindados y a la fabricación de vehículos de reparto y de uso industrial accionados por motores eléctricos o híbridos; de equipo para el transporte ferroviario combinada con la reparación de vías y rieles, y de plataformas que no están diseñadas para la navegación pero que son de uso marítimo, como dragas, buques faro y plataformas flotantes para la perforación de pozos petroleros.
337	Fabricación de muebles, colchones y persianas	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de muebles, colchones, persianas y cortineros. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de restiradores y pizarrones, de colchones de espuma de uretano y colchones de agua.
339	Otras industrias manufactureras	Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de equipo y aparatos no electrónicos para uso médico, dental y para laboratorio, material desechable de uso médico y de artículos ópticos de uso oftálmico y otras manufacturas no clasificadas en otra parte. Incluye también: u.e.d.p. a la fabricación de ropa y equipo de seguridad; dispositivos intrauterinos; ropa desechable, como batas, cubre bocas, gorros, sábanas, filipinas y zapatos; cuchillería de mesa de metales preciosos; cajas musicales, ganchos para tejer, alfileres, broches de presión, ojillos, pasadores, hebillas y cepillos dentales.

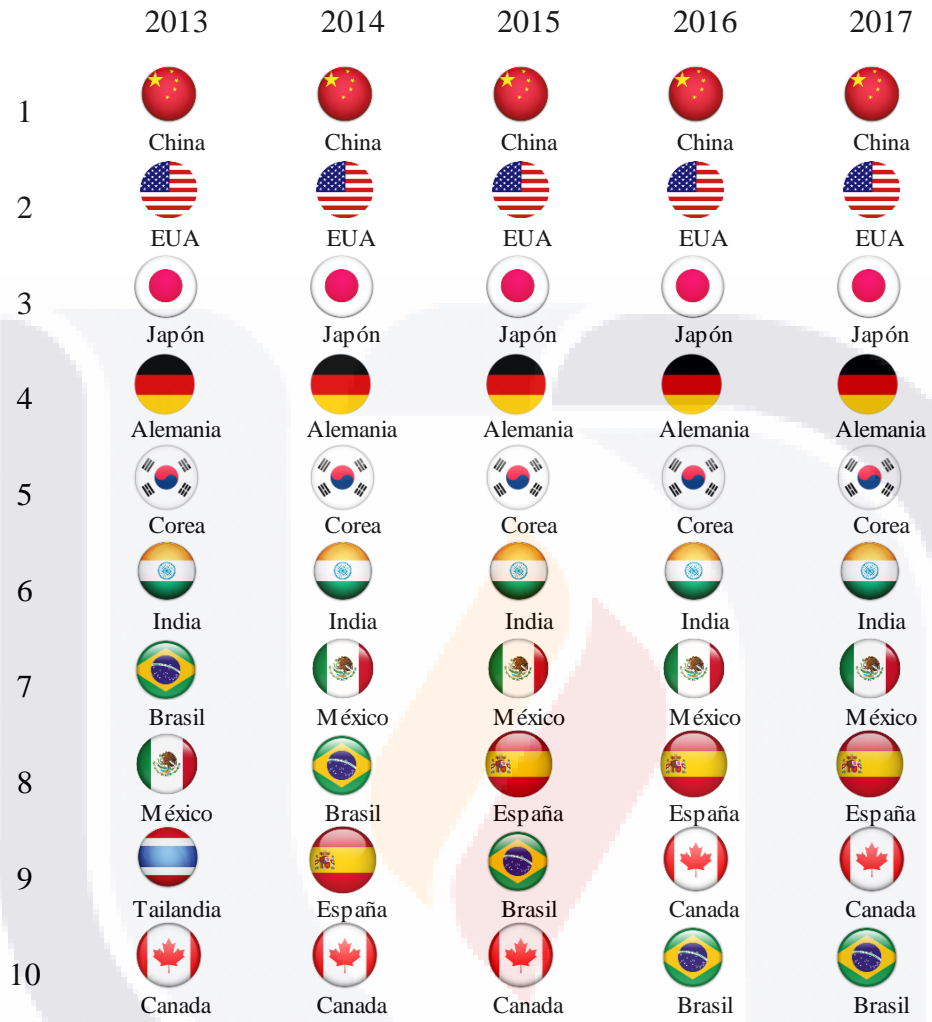
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, 2013

La industria metalmecánica en México tiene una fuerte influencia por el sector automotriz debido al crecimiento sostenido en la producción de vehículos y autopartes. De acuerdo a datos de promexico 2016, México hace 10 años fabricaba el 17% de los vehículos pesados de la región; actualmente produce el 35% y la industria automotriz se ha consolidado como un pilar de la economía del país.

En el primer cuatrimestre de 2017, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la industria automotriz mexicana obtuvo un crecimiento del 36.2% con respecto a las unidades producidas en abril de 2016, ocupando el séptimo lugar en la producción de automotores ligeros a nivel mundial desde el año 2014, superando a España, Canadá y Brasil; y como exportador, crece un 32.7% con respecto al año 2016 ubicando a México en la cuarta posición a nivel mundial tal como se muestra en la siguientes ilustraciones:



Producción mundial de vehículos



Exportación de vehículos

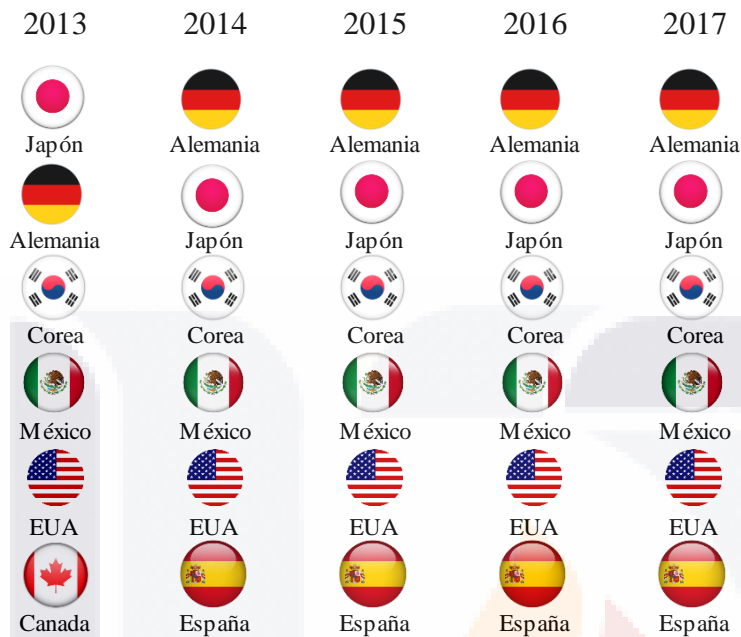


Ilustración 22 Ranking de producción y exportación mundial de vehículos

Fuente: Elaboración propia con datos de: El Economista, AMIA y ANPACT, 2016-2017

Se pronostica que para el 2020, México se situará en el cuarto lugar mundial en el ranking de producción, superando a países como Corea del Sur y Alemania.

De acuerdo a un artículo publicado por Forbes (2014), la industria automotriz en México se vio impulsada por un flujo de inversiones de las automotrices extranjeras que incluyen a Nissan, Honda, Volkswagen y Mazda. Dichas inversiones han logrado posicionar a México como un país relevante en la manufactura de vehículos. Cabe señalar, que en México se encuentran dos de las principales plantas productoras de automóviles en Norteamérica: Volkswagen Puebla y Nissan Aguascalientes. Continuando con este estudio, el 80% de los coches fabricados en México se exportan a otros países y debido a los tratados de libre comercio que existen en México los inversionistas pueden exportar libre de impuestos a otros países.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para aprovechar las ventajas de las políticas de impuestos en México, las automotrices extranjeras deben ponerse de acuerdo para comprar al menos 62.5% de las piezas de sus automóviles en América del Norte, lo que ha creado una bonanza mayor para los pequeños proveedores mexicanos, así como para los gigantes mundiales de piezas.

El ingeniero Marco Antonio Ruiz Alonso, presidente del Sector de la Industria Metalmeccánica Nacional de CANACINTRA, detalló que hay un fuerte impulso del sector automotor en México debido a que empresas como Honda, Audi, Volkswagen, Mazda, Volvo, Nissan, GM, entre otras se han visto interesadas en invertir en estados tales como San Luis Potosí, Querétaro, Guanajuato y Aguascalientes, entre otros. Recordemos que a finales de 2013, Nissan inauguró la segunda planta en el estado de Aguascalientes, lo que permitió un fuerte impulso para este sector “Al tener presente lo anterior, el sector metalmeccánico también se verá altamente beneficiado, ya que la demanda de productos y servicios ofrecidos se incrementará”, indicó.

“La demanda de estas empresas es muy basta, ya que requieren productos y servicios en estampados, fundición, fabricación de estructuras, acero inoxidable, troquelado, procesos de corte por plasma o por láser, pailería, rolado, entre otros productos que la industria metalmeccánica puede proveer, esto sin mencionar los servicios anexos de mantenimiento y soporte que se pueden también desprender y que pueden ser provistos por las empresas del sector”, refirió.

El director de Logística y Planeación de Materiales de Ford Motor Company de México, Rafael López Márquez, durante su participación en el Foro Automotriz Expo Carga 2015, aseveró que para 2020 México tendrá el lugar con mayor crecimiento global con un 46% contra 2014. Las proyecciones de este sector, según la firma de consultoría empresarial Ernest & Young pronostica que a pesar de la incertidumbre en la renegociación del Tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN), la industria automotriz seguirá creciendo en México en 2018; además de que existen numerosas empresas interesadas en invertir en México de ensamblado y fabricación de componentes automotrices (Pronostican que la producción automotriz seguirá creciendo en 2018, 2017).

En Aguascalientes, según datos del INEGI, las principales actividades económicas según su nivel de ingresos son las siguientes:

Tabla 12 Principales actividades económicas del estado de Aguascalientes según ingresos.

Principales actividades económicas del estado de Aguascalientes según ingresos

Actividad económica	Participación porcentual			Lugar de Importancia		
	2003	2008	2013	2003	2008	2013
Automóviles y camiones	15.6	19.5	22.8	1	1	1
Partes para vehículos automotores	8.0	13.7	16.5	2	2	2
Abarrotes y alimentos al por mayor	5.1	3.5	5.0	3	4	3
Tiendas de autoservicio al por menor	3.5	3.0	4.0	7	5	4
Materias primas para la industria al por mayor	4.6	6.8	3.7	4	3	5
Combustibles y lubricantes al por menor	4.0	2.8	3.6	5	9	6
Elaboración de productos lácteos	2.3	2.9	2.8	10	6	7
Abarrotes y alimentos al por menor	2.9	2.9	2.2	8	8	8
Componentes electrónicos	3.7	2.9	1.9	6	7	9
Automóviles y camionetas al por menor	2.0	1.9	1.9	11	10	10

Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al factor de redondeo.

Fuente: INEGI Minimonografía Aguascalientes. Censo Económico 2014.

Como se observa en la tabla, por rama del sector industrial, la fabricación de autos y camiones ha ocupado el primer lugar en los últimos tres censos con una participación del 15.6 al 22.8% y en segundo lugar la fabricación de partes para vehículos automotores.

Aguascalientes, es el séptimo estado en aportación al PIB del sector a nivel nacional. Se destaca la fabricación de partes de sistema de transmisión para vehículos automotores, la fabricación de automóviles y camionetas y la fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices.

“En México las empresas dedicadas al ramo son en su mayoría familiares y algunas con políticas muy claras de no importación, por lo que dejan de ser competitivas dentro del

mercado ya que no se puede competir en costos ni condiciones de compra o de pago”, concluye Ulises Sosa Zamudio, presidente de Asociación Nacional de Fabricantes de Herramientas (ANFHER).



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El interés principal de esta investigación consistió en realizar un diagnóstico socioeconómico mediante el modelo ISEOR que permitiera identificar cómo es gestionado el conocimiento y la tipología de cultura organizacional según Cameron y Quinn (1999) predominante en los estudios de caso planteados en esta investigación identificando los disfuncionamientos que generan los costos ocultos a partir de estas variables y describir el impacto en el rendimiento de dichas empresas.

El presente capítulo se divide primeramente en un análisis descriptivo de las empresas participantes en el diagnóstico socioeconómico siguiendo con la presentación de los resultados sobre la gestión del conocimiento y los resultados del diagnóstico socioeconómico este último dividido en dos fases: la primer fase del diagnóstico corresponde a los resultados cualitativos mediante la clasificación y el inventario de las “frases testimonio” obtenidas y la segunda fase corresponde a la parte cuantitativa del modelo donde se realizó el cálculo del impacto económico de los costos ocultos.

Como ya se mencionó anteriormente en el capítulo de Metodología, la intervención socioeconómica en los casos seleccionados para el presente estudio se realizó únicamente la primera fase de diagnóstico ya que el objetivo principal de esta investigación es describir un fenómeno y no la implementación de herramientas operativas del modelo. Para el análisis cualitativo y la codificación de las variables y disfuncionamientos se utilizó el programa Atlas Ti.

A continuación se presentan los dos casos participantes, los cuales por cuestión de confidencialidad, en adelante se les denominará en este documento empresa A y empresa B, respectivamente.

4. Análisis Descriptivo

4.1 Presentación del caso Empresa “A”

La empresa “A” es una empresa familiar fundada en el año 2000 en la ciudad de Aguascalientes como una empresa de maquinados industriales para empresas locales. La administración está a cargo de padre e hija. Actualmente se encuentra registrada la empresa como una Sociedad Anónima de Capital Variable, cuyo capital proviene al 100% de la familia.

La empresa “A” ha ido creciendo de tal modo que cuenta con 3 instalaciones, una para maquinados, otra nave para soldadura, torneado y lavado y una tercera nave que próximamente será destinada a pintura aerostática.

Los principales servicios que ofrece son el diseño y manufactura de piezas en producción de medio volumen en alta precisión, fresado, torneado, servicio de pailería y soldadura, fabricación de *racks*, estructuras y soportes para el proceso de pintura de carrocerías del sector automotriz y diseño industrial.

Actualmente, además de realizar trabajos para empresas locales, trabaja para plantas reconocidas en el sector automotriz tales como Nissan, Mazda, Yorozu, Jatco, entre otras. Para el año 2009 ganó una licitación con la planta Nissan, la planta automotriz más importante en el Estado, para proveer el servicio de *outsourcing* en el cual, la principal actividad es el suministro de partes y manejo de todos los materiales y componentes para las líneas de producción. Para 2012, la empresa continua creciendo e introduce nueva maquinaria especializada para proveer el servicio de maquinados con equipo CNC.

En la actualidad, la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Tabla 13 Áreas Funcionales Empresa “A”

Área	Proceso
Administración	Aquí se encuentra la gerencia los cuales toman las decisiones importantes y aprobación de proyectos y las finanzas. Tienen a una persona encargada de recursos humanos para el reclutamiento, selección y evaluación del personal, despidos y finiquitos. Otra área encargada de las compras, requisiciones, cotizaciones y proveedores.
Maquinados	Esta área se encarga de realizar maquinados, remover el exceso de material, cortes, torno y área de fresado
Planta 1	En cada una de las plantas es abastecida con el suministro de las piezas fabricadas especiales para el proceso de pintura de carrocerías de los automóviles que se fabrican en dichas plantas.
Planta 2	Las personas que se encuentran en las plantas realizan las pruebas con dichas piezas para la línea de producción.
Soldadura	Esta área se encarga de la fabricación de piezas, soldadura, área de lavado y diseño.
Mantenimiento	Esta área es responsable de verificar el perfecto funcionamiento y estado de las máquinas para la fabricación de piezas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 Estructura Empresa “A”

Empresa A	Trabajadores	Entrevistadas
Administración	5	5
Maquinados	17	15
Planta Nissan 1	20	12
Planta Nissan 2	7	5
Soldadura	29	19
Mantenimiento	2	2
Total	80	58

Fuente: elaboración propia

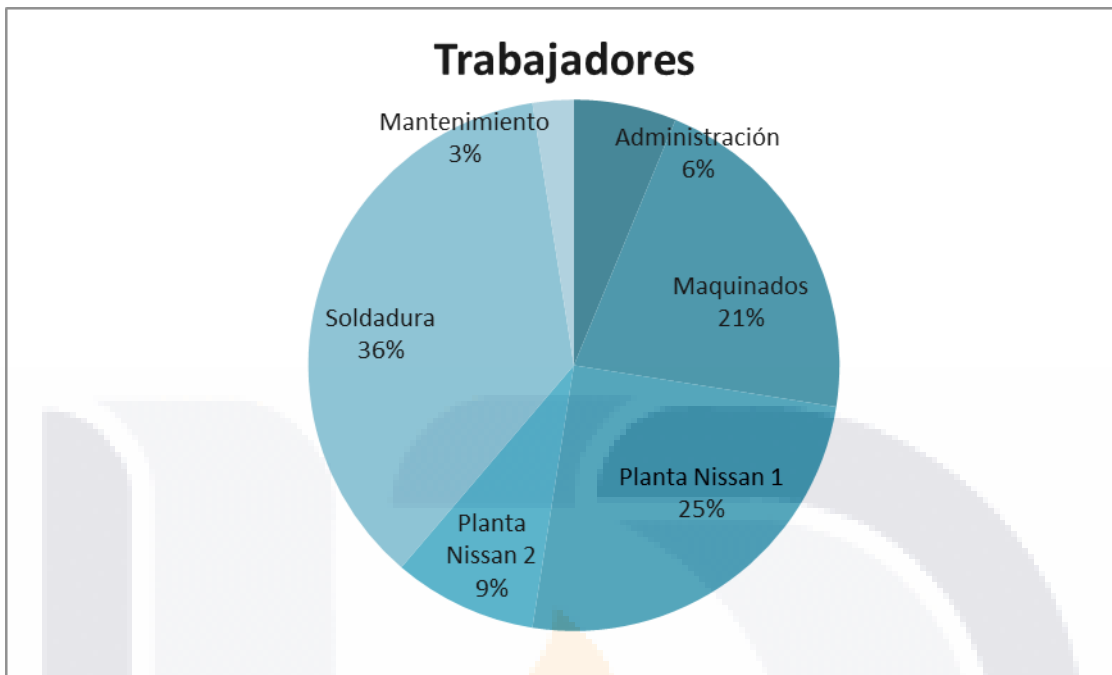


Ilustración 23 Distribución de los puestos empresa A

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la entrevista a la empresa A.

Las entrevistas se realizaron a un total de 58 personas. Algunas de ellas se realizaron de manera individual por la naturaleza del puesto por grupos no mayores de 5 personas con una duración aproximada de 30 a 60 minutos ajustándose a las necesidades operativas para no interferir en el proceso productivo de la empresa; las entrevistas fueron realizadas durante el mes de mayo 2017.

Limitante. No se logró entrevistar al 100% de los empleados debido a que no se cuenta el acceso a las plantas Nissan en las horas laborales y solo se pudo recabar las entrevistas a las personas que utilizan el transporte de la empresa durante el recorrido.

4.2 Presentación del caso Empresa “B”

La empresa “B” fundada en el año de 1999 como una Sociedad Anónima de Capital Variable cuyo capital es 100% familiar. La empresa cuenta con un área de diseño y fabricación de molde y matrices, construcción de herramientales para la industria automotriz, fabricación y

maquilas de refacciones metálicas y plásticas. Sus principales clientes en el sector metalmeccánico son: Donaldson, Mazda, VMW y corona; además cuentan con otras áreas enfocadas al desarrollo de productos del sector alimenticio, otra de cuidado personal y artículos de limpieza con fórmulas patentadas.

En sus comienzos, la empresa familiar estaba conformada por 2 hermanos y durante el transcurso de los años fueron formando sus propias familias y cambiando de residencia quedando en la empresa un solo hermano el cual fue incorporando a sus hijos. Actualmente son 3 hijos con licenciatura y cada uno se encuentra al frente de un área de la empresa, mientras que la esposa del dueño se encarga del área de recursos humanos y compras y el dueño de toda la administración y toma de decisiones.

En el área metalmeccánica tuvo clientes como Nissan durante 10 años continuos al cual dejó de prestarle servicio por las exigencias y mala paga, según las palabras del dueño, llegó a tener más de 120 empleados pero con utilidades miserables y decidió no depender únicamente de la mencionada empresa y establecer estrategias de diversificación.

La empresa “B” caracteriza principalmente por su grado de innovación, comenzaron a crear nuevos proyectos y nuevas áreas por la misma necesidad y se emprendió en la generación de nuevos productos como botellas de plástico, productos de limpieza y cuidado personal y el área de metal meccánico. La empresa ha participado en paneles de emprendimiento obtenido numerosos reconocimientos además de contar con patentes registradas de los diseños, moldes y otros productos que fabrica, al dueño se le ha dado el título de “inventor mexicano” por su destacada trayectoria.

Se presenta a continuación las áreas funcionales de la empresa B:

Tabla 15 Áreas Funcionales Empresa “B”

Área	Proceso
Administración	En esta área se encuentra la dirección por parte del fundador encargado de generar y validar proyectos, subdirección a

cargo de uno de los hijos el cual revisa el seguimiento de los proyectos y la logística, el área de recursos humanos, ventas y contabilidad, cada área con una función específica de reclutamiento y selección de personal, cartera de clientes y proveedores y elaboración y análisis de estados financieros respectivamente.

Máquinas y Herramientas	Diseño y fabricación de molde y matrices, construcción de herramientas para la industria automotriz, fabricación y maquilas de refacciones metálicas
Mantenimiento	Encargados de dar mantenimiento general a cada una de las áreas de la empresa
Almacén	Se cuenta con un almacén general encargado de la recepción y distribución de los materiales de cada una de las áreas de la empresa.
Calidad	Área de reciente creación encargada de la inspección de los requisitos de fabricación y normas de calidad.
Plásticos	Creación de diseños y moldes plásticos.
Otro	En esta área se fabrican productos de limpieza en general y productos de cuidado e higiene personal.

Fuente: elaboración propia (2017) a partir de las entrevistas realizadas.

Tabla 16 Estructura Empresa “B”

Empresa B	Trabajadores	Entrevistadas
Administración	6	6
Máquinas y Herramientas	9	9
Mantenimiento	2	1
Almacén	2	2
Calidad	1	1
Plásticos	4	0
Otro	4	0
Total	28	19

Fuente: elaboración propia

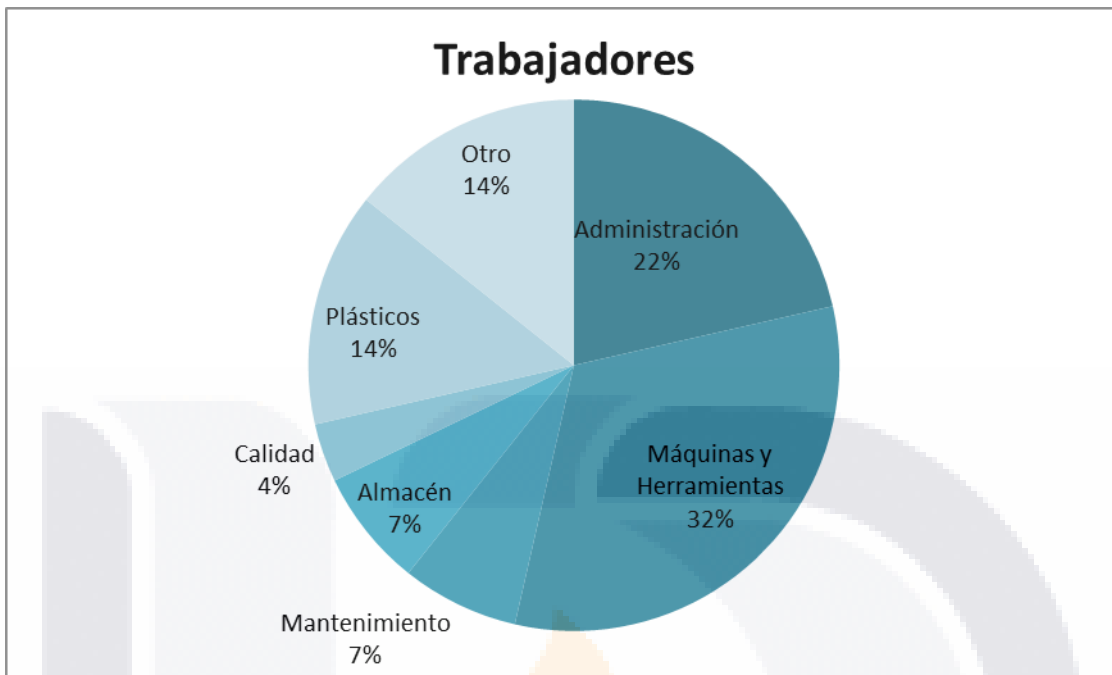


Ilustración 24 Distribución de los puestos empresa B

Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra el perfil comparativo de la empresa A y B

Tabla 17 Perfil Comparativo empresa A y B

Perfil de la empresa		
Caso	Empresa "A"	Empresa "B"
Giro	Metal mecánico	Metal mecánico
Antigüedad de la empresa	17 años	18 años
Tamaño de la empresa	Mediana	Pequeña
Número de trabajadores	80	28
Número de miembros de la familia que laboran en la empresa	2	5
Miembros de la familia que laboran en la empresa	Fundador e hija del fundador	Fundador, hijos del fundador y esposa del fundador
El fundador labora en la empresa	Si	Si
La administración está a cargo por	Fundador	Fundador
Grado académico del fundador	Ingeniero	Ingeniero
Grado académico de los miembros de la familia que laboran en la empresa	Licenciatura	Licenciatura

Fuente: elaboración propia (2017) basada en los resultados obtenidos.

En el cuadro se muestra la comparación entre los casos de estudio de las empresas familiares analizadas, ambas empresas son similares en cuanto al sector, tipo de empresa y antigüedad; ambas han logrado superar el promedio de supervivencia.

Gestión del Conocimiento

De acuerdo a las entrevistas realizadas para la variable de gestión del conocimiento se formularon preguntas tomando como apoyo el instrumento de Bozbura (2004).

De acuerdo a las respuestas obtenidas durante las entrevistas sobre los cuatro rubros de la Gestión del Conocimiento en la empresa se realizó una ponderación en dichos rubros según lo observado y analizado, esto se realizó únicamente para una mejor comprensión y visualización del grado de gestión de conocimiento en cada uno de los casos y a continuación se realizó un cuadro descriptivo de los resultados obtenidos y su análisis.

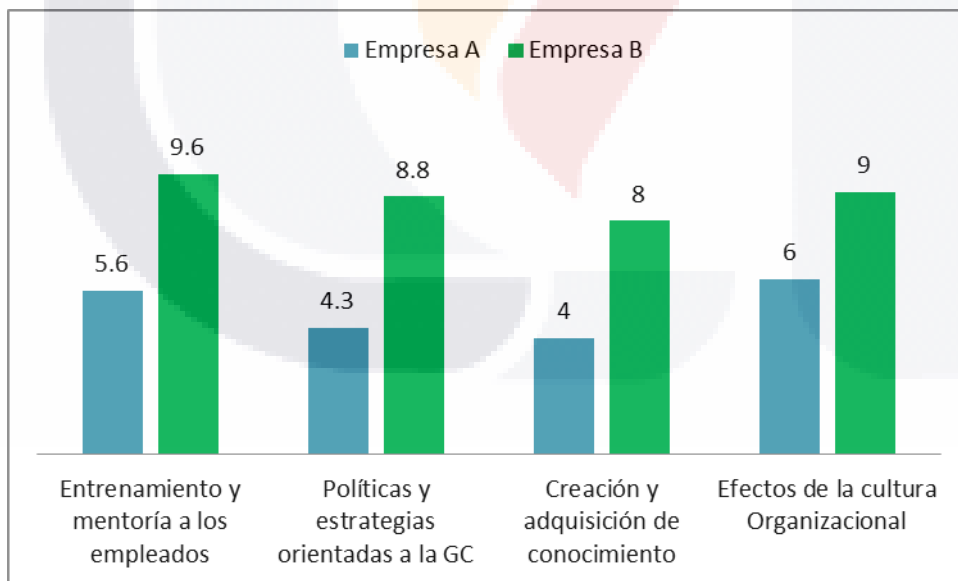


Ilustración 25 comparativo de Gestión del conocimiento empresa A y B
 Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas

Tabla 18 Análisis de la Gestión del conocimiento

Entrenamiento y Mentoría		
Caso	Empresa A	Empresa B
Resultados	Se encontró que en la empresa A no se les brinda una capacitación formal a los empleados, solamente a un supervisor se le envió a capacitación a otro Estado sobre el funcionamiento de una máquina en específico. Se les alienta a que entre ellos se capaciten y transmitan el “know how” que han aprendido sobre la operación de la empresa. Buscan contratar estudiantes que no cuentan con experiencia para que en la empresa vayan aprendiendo y no tener que pagar sueldos más elevados de mano de obra calificada.	En la empresa B tienen la política de contratar personal con experiencia, además, se les brindan capacitaciones constantes, se les alienta también a que entre ellos mismos se apoyen y se capaciten en las áreas que no dominen. Buscan asesorías de externos para la implementación de nuevos proyectos e ideas.
Análisis	El personal de mayor antigüedad o los que tienen más conocimiento sobre los procesos tienen que enseñarles y capacitar a los estudiantes de nuevo ingreso en la empresa, esto ha generado atrasos en los trabajos pues el personal que si está capacitado detiene o retrasa sus labores por capacitar a los nuevos, además de un alto índice de rotación de personal generando costos ocultos en lugar de un ahorro económico.	La política de contratar personal con experiencia y de dar capacitación constante ha permitido generar un alto grado de lealtad hacia la empresa la cual se puede observar en los índices de antigüedad laboral de los empleados. La capacitación los brinda de seguridad en el trabajo que desempeñan, al fundador se le ve constantemente con su equipo de protección supervisando cada área de la empresa y apoyando al personal;
Políticas y estrategias orientadas a la GC		
Caso	Empresa A	Empresa B
Resultados	Cuentan con un sistema burocrático para solicitar materias primas y para pagos, sin embargo no cuentan con bases de datos y procesos estandarizados, el fundador conoce el proceso y operación de su empresa pero no el resto de los empleados. Realiza poca inversión en tecnología.	Se fomenta a los empleados con más destreza a que aporten nuevas ideas para la generación de proyectos, se les fomenta la iniciativa, cuentan con patentes, marcas registradas y realizan inversiones en tecnología.
Análisis	El descontento de los empleados hacia el departamento de compras por no abastecer eficientemente de los materiales indispensables y necesarios para cada proceso genera atrasos en la producción y sobre-salarios, mientras que el departamento de compras se justifica debido a que los formatos y requisiciones de compras no fueron elaborados o	El fundador está en constante búsqueda de ideas que aporten a la optimización de los procesos. Se apoyan y se fomentan las ideas del personal bajo la aprobación del fundador. Con máquinas obsoletas/ deshecho, fabricaron una nueva máquina que les permitió optimizar un proceso en una de las áreas de la empresa, esto es posible por la estrategia de fomentar a los

	entregados correctamente o falta la autorización del fundador.	empleados a que aporten ideas y que estas sean reconocidas y tomadas en cuenta.
Creación y Adquisición de conocimiento		
Caso	Empresa A	Empresa B
Resultados	El fundador utiliza los conocimientos que ha adquirido para su propio beneficio y para su empresa, sin embargo no dirige los recursos de la empresa para adquirir conocimiento de organismos externos y se espera que entre los mismos compañeros generen sus propios procedimientos mientras funcione para la empresa.	El fundador de la empresa comparte los conocimientos adquiridos para beneficio de la empresa, busca mantenerse actualizado y utiliza los recursos de la empresa para fomentar la creación y adquisición de conocimiento.
Análisis	El fundador conoce cada proceso de la empresa y aprovecha sus conocimientos en la búsqueda de nuevos contratos dejando a cargo a su hija mientras el sale. Los empleados sienten la ausencia del fundador y han aprendido a elaborar sus propios procesos y procedimientos sin alguien que los oriente. Esto resulta muchas veces en “prueba y error” generando mermas y sobreconsumos de materiales.	Se le ha proporcionado capacitaciones durante el año para reforzar el conocimiento o bien para adquirir uno nuevo. Existen empleados motivados que por su cuenta investigan nuevos procesos o técnicas que después comparten con el resto. El fundador y los hijos siempre están tangiblemente en la empresa brindando de apoyo y supervisión en los procesos correspondientes.
Efectos de la Cultura Organizacional		
Caso	Empresa A	Empresa B
Resultados	A los empleados de mayor antigüedad y de más experiencia se les alienta a que apoyen y transfieran sus experiencias y conocimientos a los trabajadores de nuevo ingreso. Cuando existen trabajos de urgencia trabajan en equipo aunque existe cierta rivalidad entre algunas áreas y un sentimiento de desmotivación y falta de apoyo de los altos mandos. El fundador y su hija se encuentran en un área aislada de la empresa.	Esta empresa se le caracteriza por su alto grado de emprendimiento e innovación. Aprendiendo de sus errores pasados renuevan sus políticas y procesos para alcanzar la eficiencia. Tienen en claro que el impulso de su recurso humano los lleva al impulso de la empresa misma. El fundador siempre está disponible para sus empleados y supervisando cada proceso.
Análisis	Existe un grupo reducido de empleados longevos que han estado desde los inicios de la empresa; el resto de los empleados sienten el apoyo y respaldo de este grupo para realizar sus labores en la empresa.	La innovación y el trato humano del fundador ha permitido tener empleados satisfechos y leales con más de 10 años laborando en la empresa. El potencializar el capital humano les ha permitido alcanzar un mejor rendimiento.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas y observación.

Diagnóstico Socioeconómico

Para la intervención socioeconómica de la empresa se realizó la primera fase la cual consta en entrevistas para recabar información. Dicha entrevista fue guiada por una serie de temas y subtemas (véase anexo 1) para abarcar la totalidad de las variables objeto de estudio y aspectos esenciales de la empresa. Mediante la metodología implementada, se invitó a los miembros de la empresa a expresar libremente sus opiniones e ideas sobre la empresa y posteriormente con la información recabada se realizó la clasificación de las frases testimonio y de los disfuncionamientos.

Para la interpretación de la información se agruparon y cuantificaron las frases testimonio (FT) según la frecuencia de repetición codificándolas con el programa Atlas ti; con las frases testimonio se obtuvo una “idea clave” también conocida como “idea fuerza”, con la información recabada y la observación del comportamiento que origina los disfuncionamientos se clasificó la tipología de la cultura organizacional y su impacto en la gestión del conocimiento, en otra columna se identifica el costo oculto de los disfuncionamientos observados y su consecuencia.

4.3 Resultados cualitativos

4.3.1 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio empresa A

Se recabaron un total de 216 frases testimonio en la empresa A cuyo listado se encuentra en la sección de Anexos del presente documento.

A continuación se muestra la clasificación de las *frases testimonio* recolectadas durante el proceso de entrevistas realizado en la empresa clasificando la información en los diferentes disfuncionamientos.

Tabla 19 Inventario de frases testimonio empresa A

DISFUNCIONAMIENTO	A
CONDICIONES DE TRABAJO	92
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	26
C-C-C	26
GESTION DEL TIEMPO	17
FORMACIÓN INTEGRADA	43
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	12
Total Frases Testimonio	216

Fuente: elaboración propia

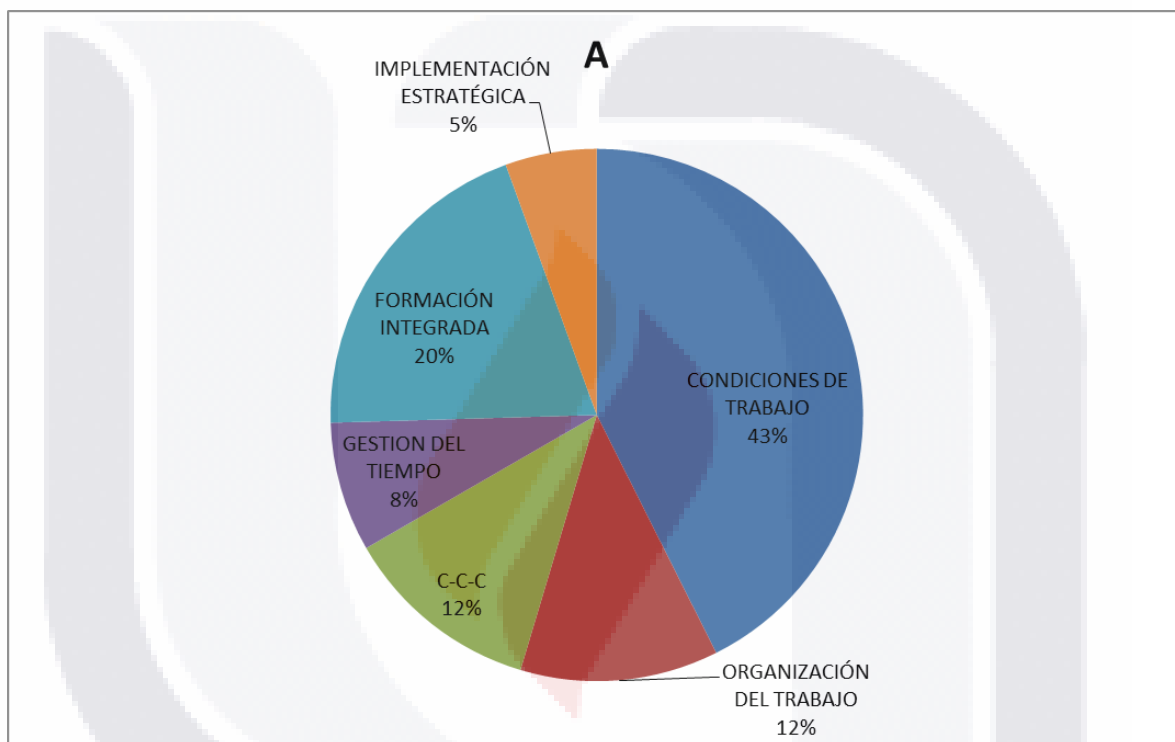


Ilustración 26 Inventario de disfuncionamientos empresa A

Fuente: elaboración propia recabado de las entrevistas

A continuación se enlistan las Ideas Fuerza (IF) clasificadas en cada uno de los disfuncionamientos detectados. La columna “FT” del cuadro que se muestra a continuación, hace referencia al número de frase testimonio adjunta como anexo las cuales sirvieron como sustento para determinar la idea fuerza. En el apartado de anexos se encuentra el listado de frases testimonio con su respectiva clasificación y tabulación de disfuncionamientos, tipología de cultura organizacional, gestión del conocimiento e incapacidades. Se presenta una tabla de cada idea fuerza clasificada con su explicación de los hallazgos analizados y se escriben algunas frases testimonio que conformaron la idea fuerza.

El primer disfuncionamiento: Condiciones de trabajo se refiere a las condiciones físicas, herramientas y materiales, entorno del puesto de trabajo, ambiente laboral.

Tabla 20 Idea Fuerza 1A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 1	Algunos supervisores tienen un trato inadecuado y grosero con el personal, Ambiente de trabajo tenso		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, entrenamiento y mentoría, efecto de la CO		6, 11, 12, 13, 14, 62, 93, 92, 95, 164, 174
Incapacidades para la GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Ausentismo	No Producción	3 ausentismos por semana	
Rotación de personal	Sobre salarios	Capacitar a nuevo personal 5 horas a la semana, tiempo extra	

Fuente: elaboración propia.

Este comportamiento se tipificó en cultura Clan al no existir políticas en el trato hacia el personal, se clasifica este disfuncionamiento en esta tipología por el comportamiento observado de los empleados al ver a los supervisores como mentores pese al trato existente y suponer por parte de los directivos un ambiente de confianza; esto se relaciona con la Gestión del Conocimiento en cuanto a la ausencia de políticas y estrategias, los mentores no gestionan adecuadamente el conocimiento y los efectos de la cultura organizacional generando un disfuncionamiento por una ausencia de motivación y transferencia de conocimiento de supervisores a empleados.

Alunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza fueron:

“Se hablan palabras muy fuertes como: al que le guste bueno y si no a chin a su madre... cosas así que yo pienso que no van”

“No más el trato hacia el personal es un poco a veces hasta grosero se puede decir, por parte del supervisor”

“La salida del personal se da por que encontraron un trabajo mejor, por el sueldo y por los conflictos que tienen los supervisores con ellos”

Entre otras frases testimonio, donde se puede observar la clasificación de las incapacidades para la gestión del conocimiento se clasificó la homogeneidad, puesto que la gerencia tiene conocimiento de la actual problemática entre algunos supervisores y operarios sin embargo el dueño considera que siempre existirán problemas por las personalidades y no se le presta mayor atención.

Tabla 21 Idea Fuerza 2A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 2A	El trabajo es muy pesado y hay mucho encierro		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría		158, 165, 206
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	No Producción	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Buscan la eficiencia y el logro de objetivos es por ello que este disfuncionamiento se clasifica en la tipología Mercado, en cuanto a la gestión del conocimiento no hay una buena capacitación y asesoría que les ayude a mejorar en sus procesos lo cual genera un alto índice de rotación de personal. La incapacidad para la gestión del conocimiento se clasificó en candidez, ya que la administración de la empresa no ha sabido cómo resolver y hacer frente a esta problemática.

Algunas frases testimonio sobre esta idea fuerza son:

“El trabajo en sí es pesado y el salario no es muy bueno por el encierro”

“Es pesado el trabajo por el calor, son muchas horas de encierro”

“Estamos en una fábrica muy grande pero no deja de ser encierro, toda la presión se genera en la línea”

Tabla 22 Idea Fuerza 3A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 3A	Falta de Iluminación y ventilación, piso a desnivel		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		36, 41, 102, 103, 104, 110, 113, 137, 139, 220
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de Productividad directa	No Producción	6 días de la semana de 1.5 horas diarias	

Fuente: elaboración propia.

Se identifica que iluminación en la zona de trabajo es un gasto que se "ahorra" la empresa buscando la eficiencia a un bajo costo, es por ello que se clasifica en la tipología jerárquica y en la gestión de conocimiento en la falta de estrategias y políticas que les permitan gestionar adecuadamente el conocimiento existente y es por ello que la incapacidad se clasifica en la candidez por la deficiencia en el análisis y la generación de soluciones.

Algunas de las frases testimonio que componen esta idea fuerza fueron:

“En el área de lavado a veces falta iluminación como a eso de las 8 de la noche, salimos a las 9:20, entonces como una hora veinte se nos dificulta lavar”

“Hace falta ventilación, en las plantas está muy caliente”

“Hay momentos del día que falta la luz, no hay buena iluminación”

Tabla 23 Idea Fuerza 4A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 4A	Máquinas obsoletas, falta de mantenimiento adecuado y son insuficientes		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		34,50, 51, 61, 72, 96, 123, 125, 133, 140,154, 183, 190, 201, 214
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	No Producción	Mensual	
No calidad	Sobre salarios	2 horas diarias en espera para usar la máquina 1 persona	

Fuente: elaboración propia.

Pese a que se observa la inversión en algunas maquinarias nuevas, las existentes no tienen un mantenimiento adecuado lo que retrasa el proceso productivo y la dirección no ha querido renovarlas puesto que tienen la política de utilizar sus recursos hasta que se vuelvan obsoletas. En la Gestión del conocimiento se observó una falta de políticas y estrategias por la inadecuada inversión en tecnología y visión empresarial. La incapacidad de gestión del conocimiento se clasificó en candidez al no poder generar y evaluar soluciones en el desempeño y homogeneidad por la centralización en del dueño sobre la funcionalidad de la maquinaria.

Algunas frases testimonio que componen esta idea fuerza son:

“las máquinas ya están bien viejas y cuando se juntan los dos turnos no hay suficientes para laborar todos”

“Falta de mantenimiento en la maquinaria, de repente duran descompuestas hasta una semana”

“Si retrasan por lo mismo del deterioro de las partes de la máquina, se tarda en quedar bien una pieza...”

Tabla 24 Idea Fuerza 5A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 5A	Falta de abastecimiento de materiales por el departamento de compras genera atrasos		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		42, 43, 44,
Incapacidades para la GC	Ceguera y Candidez		46, 53, 70,
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	99, 100,
Falta de Productividad directa	No Producción	Retraso en cada proyecto de 1 semana 20 proyectos anuales	131, 136, 150, 151, 152, 153,
No calidad	Sobre salarios, sobre tiempos	Laboran tiempo extra 8 horas a la semana 4 personas por turno	160, 182, 193, 200,
	Riesgo	1 vez al año regresan el material el cliente	202, 214

Fuente: elaboración propia.

Debido a las políticas existentes para el abastecimiento de materiales se clasificó en la tipología Jerárquica ya que para la adquisición de mercancías se tiene que pasar por un

proceso burocrático y en la gestión de conocimiento se sitúa en el rubro de políticas y estrategias. La incapacidad para la gestión del conocimiento se clasificó en ceguera ya que la empresa no ha analizado correctamente esta problemática y no poder abastecer correctamente las necesidades de su mercado y la candidez al tener problemas de soluciones para las fallas en el desempeño.

Algunas frases testimonio que componen esta idea fuerza fueron:

“A veces no se respetan los tiempos de entrega porque no hay material o porque falta gente”

“Hay atrasos por lo mismo de que no llega el material a tiempo...”

“La materia prima no llega a tiempo a veces porque están buscando material más barato o me lo entregan parcialmente”

Tabla 25 Idea Fuerza 6A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 6A	La falta de herramientas y malos cuidados		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		52, 60, 126, 138, 143, 157, 170, 181, 188, 200, 214
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de Productividad directa	Sobre tiempos	Diaria, se pierde al menos 1 hora buscando herramienta	
No calidad	Sobre consumos		
	No Producción		

Fuente: elaboración propia.

Al igual que la idea fuerza anterior, las políticas establecidas para surtir herramientas lo sitúa en la tipología jerárquica y la gestión del conocimiento en el rubro de políticas y estrategias. La incapacidad de gestión del conocimiento se clasificó en candidez al no poder establecer planes de acción para atacar las fallas del desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“A veces falta por que no las compran o se perdieron en el taller”

“Hay mucha herramienta tirada por todo el taller. Esto nos retrasa el trabajo el estar buscando las herramientas por todo el taller. No se tiene la cultura de dejar las herramientas en un lugar.”

“Gerencia no autoriza porque tiene la idea de que el personal no cuida las cosas o le roba o de que no aprovechan los recursos que la empresa les da.”

Tabla 26 Idea Fuerza 7A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 7A	No contar con Seguro Social o cotizar con un sueldo menor al real		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		178, 2011, 2018
Incapacidades para la GC	Aprendizaje de supersticiones		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	Riesgo	Diaria, en caso de incapacidad se debe pagar la diferencia	
Falta de Productividad directa			

Fuente: elaboración propia.

Por la confianza que existe en la organización y a la creencia de la lealtad existente la empresa asegura a los empleados pero con un salario inferior, se clasifica en la tipología Clan y en la gestión de conocimiento repercute en la mala aplicación de estrategias empresariales y por el efecto de la misma cultura organizacional. Se clasificó la incapacidad en aprendizaje de supersticiones debido a la creencia que tiene la gerencia sobre esta práctica administrativa esperando reducir sus costes.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Cuando hay incapacidades y el trabajador reclama, la empresa tiene que pagarles la otra parte para que le salga su salario completo.”

“Ahorita hay una persona incapacitada y se le da un ajuste de 1,700 a la semana”

“La mayoría de mi personal está dado de alta con el mínimo en el seguro, por consiguiente, también, utilidades, primas vacacionales, incapacidades etc. Se afectan, esto me genera inconformidades por parte del personal, ya mencionamos los sueldos bajos.”

Tabla 27 Idea Fuerza 8A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 8A	No cambian el equipo de protección y seguridad hasta cierto tiempo y no es el adecuado en algunas áreas		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		1:37, 39, 97, 98, 130
Incapacidades para la GC	Aprendizaje de supersticiones		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	No Producción	Cortaduras 2 veces al mes, se detienen 20 minutos al día 5 trabajadores en promedio	

Fuente: elaboración propia.

Existen políticas establecidas para el departamento de compras las cuales no permiten la flexibilidad, este disfuncionamiento se clasifica en la cultura jerárquica y repercute en la gestión de conocimiento por políticas establecidas y por el efecto de la cultura organizacional.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Hay quemaduras muy seguido. Por descuidos, intoxicaciones por los ácidos.”

“Uno soldando está a veces con el guante roto, y no nos lo cambian porque aquí no hay, si tenemos almacén y si los cambian, pero tenemos que ir a la otra empresa que está aquí al almacén principal y a veces no nos lo dan porque no hay o tardan en llegar.”

“En cuanto al equipo de protección estaría bien que implementaran más en el área de lavado, si hay mascararas pero ya están muy dañadas, estaría bien un poco más de seguridad en ese aspecto.”

Tabla 28 Idea Fuerza 9A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 9A	Exposición a gases o ácidos en el área de servicio		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Creación y adquisición de conocimiento		1:37, 39, 40, 135
Incapacidades para la GC	Parálisis		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	Sobresalario	Diario 4 personas directas y 28 personas en total	

Fuente: elaboración propia.

No existen políticas definidas para el manejo de materiales y residuos, se clasifica en la tipología clan y repercute en la gestión de conocimiento al no contar con asesoría y fuentes externas de información sobre el manejo de estos materiales. Se clasifica en la incapacidad denominada parálisis debido a la incapacidad de poner en marcha procedimientos nuevos para mejorar esta condición de trabajo.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“El solvente si nos ocasiona mareos o dolores de cabeza”

“En el área de lavado se genera un equipo para los solvente, hasta mi punto de vista ese equipo no es el adecuado porque uno se lo coloca uno y aun así todavía se filtran los gases del solvente”

Tabla 29 Idea Fuerza 10A Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 10A	En uno de los transportes la gente va expuesta y es peligroso		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		167
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	Sobresalario	Diaria	
Rotación de personal	Riesgo		

Fuente: elaboración propia.

No existen políticas definidas, se clasifica en la tipología clan y repercute en la gestión de conocimiento al no contar con asesoría y fuentes externas de información sobre el en las políticas y estrategias además de su efecto por la cultura.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“El transporte, hay un transporte en donde uno si va a la intemperie”

El siguiente disfuncionamiento es la organización en el trabajo el cual hace referencia al conjunto de tareas y actividades que se realizan en la empresa de acuerdo al organigrama, incluyendo la división del trabajo y de la organización. Se subdivide en la repartición de las tareas, regulación del ausentismo, interés en el trabajo, autonomía en el trabajo y carga de trabajo.

Tabla 30 Idea Fuerza 1A Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 1A	Percepción de favoritismos a familiares de los supervisores		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, efecto de la CO		1,2,8
Incapacidades para la GC	Aprendizaje de supersticiones		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	No producción	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

En la empresa A existen algunos grupos familiares (sin parentesco con el dueño) laborando en las diversas áreas de la organización, algunos empleado expresaron sentir que el encargado y la auxiliar tienden a favorecer a los miembros de su familia, se clasificó en la tipología clan por el grado de confianza y apertura en estos grupos lo cual ha originado al mismo tiempo esta percepción, este descontento genera una falta de productividad directa en la operación de los trabajadores, la incapacidad se clasificó en aprendizaje de supersticiones por querer atribuir este razonamiento en relación a los resultados.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Hay familiares que trabajan aquí y se les da más preferencia a ellos en lo bueno”

“Dentro del mismo puesto hay gente que gana más y otras menos”

Tabla 31 Idea Fuerza 2A Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 2A	Envían al personal de los talleres a cubrir planta Nissan por falta de personal		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, creación y adquisición de conocimiento		56,57,62,63 ,65,92,175
Incapacidades para la GC	Ceguera		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	Hhoras extra del personal de taller 4 horas diaria 2 persona 2 veces a la semana	
Rotación de personal	No producción, sobresalarios	Retraso de 1 día	

Fuente: elaboración propia.

Uno de los principales problemas encontrados en la empresa A es utilizar al personal que tienen en sus otras áreas, sacrificando dichas áreas productivas para cubrir los altos ausentismos y renuncias que se generan en el área de outsourcing que envían directamente a las plantas Nissan. Este comportamiento atrofiado se clasificó en la tipología de mercado ya que la empresa busca asegurar su posicionamiento frente a Nissan. Sin embargo esto recae en el descontento generando un alto índice de rotación de personal, ausentismos y esto incide en el rendimiento por la falta de productividad generando sobretiempos por la interrupción constante del trabajo en las demás áreas que sacrificaron para cubrir a los de la planta. Se clasifica en la incapacidad denominada ceguera debido a la acción pasiva para buscar otro mercado y satisfacer correctamente sus necesidades.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“A veces utilizamos gente de h3 y maquinados para cubrir a los operarios que faltan en la planta y se les da un bono de cubre-ausentismos de \$80 por cada día que vas, además se les paga horas extra”

“De 2 a 3 veces por semana voy a apoyar a Nissan, todo el día”

“Se menosprecia, yo es como lo pienso verdad, “aquí no hace tanta falta”, porque, por que la prioridad es cubrir al personal que está en la planta...”

Tabla 32 Idea Fuerza 3A Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 3A	En ocasiones se empalman los dos turnos por hora y media		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	96/124
Falta de productividad directa	No producción	diario 1.5hrs por 4 personas	

Fuente: elaboración propia.

Una inadecuada planeación en los horarios laborales origina costos ocultos al empalmarse dos turnos generando la falta de producción de un turno al no poder utilizar las máquinas. Se clasifica en la tipología jerárquica debido a los lineamientos y normas establecidas en los

horarios laborales, las políticas mal empleadas repercute en la gestión del conocimiento en políticas y estrategias además del efecto por la cultura generando una falta de productividad directa. Se clasificó en candidez debido a no atacar adecuadamente las fallas en el desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Nos empalmamos por ejemplo los dos grupos una hora y media los dos turnos y pues tenían que hacer otras cosas mientras desocupábamos las máquinas”

El siguiente disfuncionamiento, gestión del tiempo comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (reflejos de planeación, de programación), la repartición del tiempo de la persona entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento, desarrollo.

Tabla 33 Idea Fuerza 1A Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 1A	Aceptan proyectos precipitados		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, entrenamiento y mentoría		
Incapacidades GC	Ceguera		162,
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	171,172,20
No calidad	Sobresalario	8 horas extra por 8 empleados	5

Fuente: elaboración propia.

La empresa A, al querer abarcar y penetrar en el mercado la gerencia suele aceptar proyectos de manera precipitada sin analizar su capacidad real, esto radica en la gestión del conocimiento en cuanto a políticas y estrategias además del entrenamiento existente en la empresa generando la no calidad en los procesos de producción. Se clasificó en ceguera por la evaluación que realiza la empresa para abarcar mercados y el ambiente externo.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“A veces es demasiada la saturación del trabajo y no podemos darle continuidad. Ahorita tenemos alrededor de 35 proyectos estancados, que unos ya tienen 3 meses de retraso, yo creo que fue debido a un producto que hicimos en noviembre pasado y duro 3 meses y nos dedicamos nada más a ese proyecto y a partir de ahí los demás proyectos se rezagaron”

Tabla 34 Idea Fuerza 2A Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 2A	Toda la semana se labora tiempo extra		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		45, 46, 52, 64, 73, 115, 159, 186
Incapacidades GC	Ceguera		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	Sobresalario	Diario	

Fuente: elaboración propia.

Derivado de los trabajos rezagados, la falta de material y la plantilla estudiantil que no cuenta con la suficiente capacitación y adiestramiento, se van generando retrasos en la producción y la empresa para solventarlo hace laborar horas extras para poder cumplir con sus compromisos, por ello se denomina en la ceguera y en la falta de estrategias y políticas para gestionar el conocimiento.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Nos hacen venir los domingos o tiempo extra entre semana depende de la carga de trabajo, si es carga chica desde 1 o 2 supongamos Si la carga es grande hasta 50 horas de tiempo extra por persona, trabajando día y noche, por las 28 personas/ trabajamos día y noche a veces hasta los domingos/ las jornadas ha habido veces que son de 24 horas corridas”

“Hemos trabajado hasta 24 horas seguidas”

“Si trabajamos horas extra, unas 10 o 12 horas extras a la semana, a veces unos hacen más y otros menos.”

Tabla 35 Idea Fuerza 3A Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 3A	Realización de actividades que no corresponden a su función		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, efecto de la CO		26,27, 30, 55,78, 177, 212
Incapacidades GC	Difusión Deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No calidad	No creación de potencial	1 hora diaria 5 días de la semana	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	En lugar de terminar una pieza en un día se termina en 3 días	

Fuente: elaboración propia.

Existe un alto grado de compañerismo en algunas áreas (cultura Clan), en ocasiones tienen que realizar trabajos que no les corresponden a sus actividades por el alto índice de ausentismos y rotación de personal, además de la falta de preparación del nuevo personal, los empleados de mayor experiencia y antigüedad deben apoyar ante estas situaciones, se clasifica en difusión deficiente de los conocimientos.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Me ponen hacer otro trabajo que yo siento que no me corresponde y me atrasa, como el de subir las facturas al portal de Nissan, les corresponde a finanzas y me atrasa como media hora al día.”

“Si yo falto (DC) él tiene que hacer mi trabajo (el líder de grupo) entonces él ya va a descuidar su otra área que es supervisar a la gente y la gente ya no va a trabajar igual o no va a hacer su trabajo bien porque está haciendo un trabajo que yo tendría que hacer”

El siguiente disfuncionamiento es la Comunicación-Coordinación-Concertación. La comunicación comprende todo tipo de intercambio de información entre actores formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular. La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad. La concertación caracteriza los tipos de intercambio de información entre personas que autorizan definir un objetivo operacional o funcional común a realizar en un período determinado.

Tabla 36 Idea Fuerza 1A Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 1A	No se le comunica al jefe la problemática de los talletes y operarios		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT 4, 10
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		
Incapacidades GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	No producción	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Además de las frases testimonio recabadas, se pudo observar que la administración de la empresa no suele involucrarse en los problemas que susciten en cada área, prefiriendo

establecer cierta normatividad en la cual los encargados de área son los que dan solución, por esta razón, los empleados tienen la percepción de que no existe la adecuada comunicación con la administración, por ello se clasifica en la cultura jerárquica al ser estrictos en este sentido y en la gestión del conocimiento se clasifica en las políticas y estrategias y en la homogeneidad.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Nunca se le comunica al jefe el problema real, el supervisor va con el patrón y le dice “no, pues todo está bien, cuando acá nosotros estamos del chongo.”

Tabla 37 Idea Fuerza 2A Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 2	Gerencia no se mete a fondo en las necesidades de las demás áreas		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		179, 217, 218
Incapacidades GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	No producción	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Además de las frases testimonio recabadas, se pudo observar que la administración de la empresa no suele involucrarse en los problemas que susciten en cada área, prefiriendo establecer cierta normatividad en la cual los encargados de área son los que dan solución, por ello se clasifica en la cultura jerárquica al ser estrictos en este sentido y en la gestión del conocimiento se clasifica en las políticas y estrategias y en la homogeneidad.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“La gerencia solo ve las cosas por encima y no se meten a fondo”

“La gerente general llegué aquí a las 11 a m cuando nosotros tenemos cuatro o cinco horas trabajando aquí y se va como a las 3:30, su mano nunca se ve reflejada, sus acciones. Y el gerente general, solamente baja piso cuando está presionado, cuando está enojado; imagínate el estrés que nos causa...”

Tabla 38 Idea Fuerza 3A Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 3A	No se puede hablar con el jefe a menos que seas supervisor		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		5, 7, 120
Incapacidades GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	No creación de potencial	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Se clasificó igual que la fuerza anterior.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Yo he tratado de hablar con el ingeniero de varias cosas que he visto y no me ha atendido. Una vez fui a hablar con él y salió el y Jessica y le dije que quería hablar con él y me dice “no, habla con Jessica, ella me dice lo que necesites; y yo le platique mi problema y después me refirieron aquí mismo que para que andaba yendo hablar a allá y todo eso”

“Creo que no hay apertura para hablar con el jefe”

Tabla 39 Idea Fuerza 4A Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 4A	Temor a hablar con el supervisor y no saber si se esta haciendo bien el trabajo, comunicación ineficaz		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Falta de entrenamiento y mentoría		6, 68, 69, 121, 187
Incapacidades GC	Deficiencia de difusión		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	Sobretiempos	1 vez por semana	

Fuente: elaboración propia.

Existe cierto temor para preguntar al supervisor o jefe inmediato sobre el trabajo, se les explica una vez el trabajo a realizar, sin embargo al no contar con un adecuado entrenamiento y mentoría los empleados no se animan a pedir retroalimentación, se clasifica en tipología de cultura jerárquica por los procesos que realizan y en la gestión del conocimiento se detecta la falta de entrenamiento y mentoría y una deficiencia en la difusión del conocimiento.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Esto es por falta de comunicación, por ejemplo el supervisor nos dice cómo hacer la producción y nosotros le entendimos y nos surge una idea y nosotros le decimos y a veces nos la acepta y a veces nos la rechaza.”

“A mí me da miedo preguntarle las cosas al supervisor porque va a decir luego que yo la cague.”

“No hay buena guía por parte del supervisor, si le preguntas algo te dice que ya te lo había dicho o te dicen que están ocupados.”

Tabla 40 Idea Fuerza 5A Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 5A	El material no llega a tiempo por que no es solicitado a tiempo o el proveedor lo retrasa, falta de planeación		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		42, 53, 77, 81, 83, 152, 157, 171, 172, 193,202
Incapacidades GC	Acoplamiento Estrecho		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobresalarios	Retraso de una semana	
No calidad	Sobresalarios	2 personas jornada de 8 horas 15 días en refabricar	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa, se necesita elaborar una requisición de solicitud de material estipulando los días que se realizarán los pedidos para su abastecimiento, por ello se clasifica en la tipología jerárquica, pero muchas veces se requiere material de un día para otro por una mala organización y comunicación entre las áreas y no llega el material completo o el indicado.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Se supone que los martes se hacen las requisiciones de materiales semanales, se hace una revisión de materia prima, papelería, refacciones... para la materia prima se hace la orden de compra el miércoles y se hace la cotización con los proveedores pero a veces no tienen el

material de entrega inmediata o te dicen que te entregan a una hora y no lo hacen. Luego piden las cosas incompletas.”

“Algunas veces por la demanda del trabajo, llegan y requieren este maquinado para mañana hijole pues te hace falta el material y lo pides. Y es por eso de que te llegan pedidos de un día para otro. Aquí tienes que hacer tu solicitud o requisición el martes pero pues todavía del martes se tarda de 2 a 3 días en que hagan la solicitud y luego en lo que te llega el material...”

El siguiente disfuncionamiento, formación integrada, se refiere a la formación adecuada en el entrenamiento y certificación en los procesos y procedimientos, además de los elementos de gestión involucrados en las actividades diarias de trabajo.

Tabla 41 Idea Fuerza 1A Formación Integrada

FORMACIÓN INTEGRADA			
Idea Fuerza 1		Falta de capacitación, se capacitan entre ellos mismos	
Tipología de Cultura Organizacional		Clan	FT
Gestión del Conocimiento		Entrenamiento y mentoría	18 al 1:21/ 1:23 al 1:26
Incapacidades GC		Difusión Deficiente	/1:29/ 1:30/ 1:31/1:32/5
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	4/58/64/67 /76/85/86/ 88/101/106 /107/114/1
No calidad	No producción	1 hora diaria 5 días de la semana (2 personas)	27/129/134 /148/173/1 80/189/213 /216

Fuente: elaboración propia.

En esta idea fuerza se concentraron un gran número de frases testimonio que coincidían en la falta de capacitación formal, el conocimiento se genera de manera tácita con base a las experiencias de los compañeros de trabajo, los empleados de mayor experiencia, antigüedad o capacidad son los que enseñan a los demás a cómo elaborar el trabajo y entre ellos hacen sus procesos, por este grado de compañerismo se clasificó en la cultura clan, para la gestión

del conocimiento se clasificó en cuanto a el área de entrenamiento y mentoría y la difusión deficiente de conocimiento.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Los mismos compañeros son los que capacitamos a los que entran, el mismo compañero te explica como es el trabajo.”

“Yo fui adaptándolos a todos, como yo iba creciendo en la empresa, como yo estuve en primera vez en todo (el de más antigüedad DC) pues yo fui quien fue adquiriendo el conocimiento y haciendo los métodos. Nosotros mismos fuimos creando nuestros métodos.”

“Todo lo hemos aprendido aquí (internamente) como prueba y error, a veces hacemos algo mal y a volver a hacerlo.”

“No existen normas ni procedimientos establecidos por escrito.”

Tabla 42 Idea Fuerza 2A Formación Integrada

FORMACIÓN INTEGRADA			
Idea Fuerza 2A	Contratación de estudiantes en gran medida/inexpertos		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría		1:64/67/82/
Incapacidades GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	116/117/11
Falta de productividad directa	No calidad, sobreconsumo	Hechan a perder las piezas 6 veces a la semana	8/119/145/ 191/199/20 3/204/209/
	Sobretiempo	Se tardan en realizar un proyecto 3 semanas, el doble de una persona capacitada	210

Fuente: elaboración propia.

La perspectiva del dueño (homogeneidad) hace que se contraten mayormente a estudiantes en lugar de personal más capacitado y calificado, ya que tiene la creencia de que pueden hacer carrera dentro de su empresa y es “más económico”, debido a esta política establecida de contratación a estudiantes se clasificó en tipología jerárquica.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“La filosofía interesante a la que me refiero, esa que esta empresa se dedica más a enseñar como escuela, como Conalep, que a entregar partes.”

“Los de producción la mayoría son estudiantes, entonces tienen algunas facilidades en el horario para que se vayan a estudiar entonces a veces echan a perder el material o la herramienta, por falta de experiencia.”

“Cuando estoy hablando de que gran parte del cuerpo operativo es estudiante...no hay problema cuando es uno o cuando son dos, por turno. Digo, hay chance que practique, hay chance que se enseñe, pero cuando ya todo el personal es estudiante...”

La implementación de la estrategia comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto) de manera sincronizada y eficaz, Llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización en el tiempo.

Tabla 43 Idea Fuerza 1A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 1A	Rotación de personal extremadamente alta y utilizan a personal en descanso o de otras áreas como "cubre-ausentismos"		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		11/
Incapacidades GC	Candidez		27/59/80/9
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	1/99/144/1
Rotación de personal	Sobresalarios	Diaria	85/198

Fuente: elaboración propia.

Una de las principales problemáticas detectadas en la empresa A es el alto índice de rotación de personal y que la empresa no pueda evaluar correctamente las causas y generar una solución (candidez), Sin embargo continúan contratando a personal estudiantil (cultura jerárquica) para disminuir sus costos.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Hay mucha rotación de personal, pudiera ser por el sueldo, por los supervisores que son estrictos.”

“Si he detectado mucha rotación de personal, y ahorita ya no han contratado y si se han ido varios. Como unos 5 ya no los he visto.”

“Hace un mes se fueron 2 personales y no se han contratado todavía para cubrir esos puestos.”

Tabla 44 Idea Fuerza 2A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 2A	No existen procesos estandarizados y cada uno los elabora de manera diferente		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		
Incapacidades GC	Parálisis		15, 28, 30,
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	32, 81,87,
No calidad	Sobre tiempo	16 prototipos prueba y error cada pieza es una jornada de 8 horas en fabricar	89,
	Sobreconsumos		90,129,149

Fuente: elaboración propia.

En la empresa A, no existen procedimientos por lo que cada empleado realiza sus actividades con forme han aprendido dentro de la empresa con ayuda de los demás compañeros de más experiencia (cultura clan), La parálisis se refiere a la incapacidad por el motivo que fuere para tomar medidas o implementar procedimientos nuevos.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Es por falta de seguir un procedimiento a lo mejor si estuvieran mejor estandarizados pues si se hacía lo mismo en los dos verdad.”

“Nosotros trabajamos en lo que creemos que está bien.”

“Deberían implementar los manuales de procedimiento, del trabajo, pues si se ve que es una empresa que está creciendo.”

Tabla 45 Idea Fuerza 3A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 3A	La gente no utiliza el equipo de protección y seguridad		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Incapacidades GC	Difusión deficiente		
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	35,38/142
Enfermedades y accidentes	Riesgo	Diario	

Fuente: elaboración propia.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“El equipo (de seguridad) si está pero no lo usan y ya es culpa de ellos.”

“A veces nos da flojera usarlo (equipo de seguridad).”

Tabla 46 Idea Fuerza 4A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 4	No hay un adecuado control de inventarios		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	1:66
Falta de productividad directa	Sobreconsumos	Diario	

Fuente: elaboración propia.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

No hay controles de inventarios, de aquí de lo que se produce no, como de materiales que tenemos no hay o a veces sobran materiales por que piden de más o a veces se equivocan en el corte y hay que usar más material.

Tabla 47 Idea Fuerza 5A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 5	El personal se siente desmotivado por el aspecto económico		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, efectos de la CO		1:108/109/ 163/197/21 9
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobresalarios	Diario	

Fuente: elaboración propia.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“No hay motivación, en otros lugares en los que he trabajado así de maquinados les pagan por lo que hacen, les dan un bono por cada proyecto y aquí no.”

“Hay muchas inconformidades por el salario, para un ajuste de sueldo si es muy complicado. En los 11 años que tengo nunca se han generado utilidades, no hay reparto de utilidades, si te dan un bono pero es muy poco y si generan inconformidades y desmotiva.”

“No hay motivación económica, y la gente lo que quiere es dinero entonces no siento que hay motivación.”

Tabla 48 Idea Fuerza 6A Implementación estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 6A	No se cuenta con la plantilla de personal suficiente		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		1:175/176/ 209/214
Incapacidades GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobresalarios	6 personas cada semana	

Fuente: elaboración propia.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Se han contratado como unas 25 personas, en una semana entran 5, 6. Pero de esas 5 o 6 nada más se quedan 3, un 50% y los demás duran 1 o 2 días y no regresan. Y ya se capacitaron a los 6, se les pago el certificado médico que pidió Nissan, y pues para que no duren un una semana.”

“Ahorita estoy al 30% de personal que debería tener y digamos que otro 20% es estudiante.”

A continuación se muestra un extracto de la información clasificada por disfuncionamiento, tipología de cultura organizacional detectada por las mismas frases testimonio y las incapacidades de la gestión del conocimiento.

Tabla 49 Resumen Disfuncionamientos, tipología de cultura e incapacidades empresa A

Empresa A	Tipología de Cultura Organizacional				Incapacidades para la Gestión del Conocimiento						
	Clan	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Ceguera	Candidez	Homogeneidad	Acoplamiento Estrecho	Parálisis	A. Supersticiones	Difusión Deficiente
Condiciones de trabajo	4		5	1	1	5	1		1	2	
Organización del trabajo	1		1	1	1	1				1	
Gestión del tiempo	1			2	2						1
C-C-C			5				3	1			1
Formación Integrada	1		1				1				1
Implementación de la estrategia	3		2	1		2	1		2		1
Total	10	0	14	5	4	8	6	1	3	3	4

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en los resultados, que la tipología Jerárquica seguida de la Clan, en esta empresa son las que más generaron disfuncionamientos. Por un lado, la tipología jerárquica mal adoptada se debe a que existen lineamientos y políticas de la organización que son mal empleados sobretodo en el departamento de compras y estos van generando disfuncionamientos en primer lugar en las condiciones de trabajo, en la comunicación coordinación y concertación y en la implementación de la estrategia. La tipología de cultura Clan por su grado de flexibilidad y confianza generan cierto grado de relajamiento y atribuciones de los empleados y supervisores que generan una gran concentración de disfuncionamientos.

Después se encuentra la cultura Mercado, algunos comportamientos identificados en la organización se tipificó en esta cultura debido a la importancia de la permanencia en el mercado actual y a la idea de que la competitividad se logra aceptando proyectos que superan

su capacidad instalada esperando alcanzar así un rendimiento mientras que este comportamiento genera todo lo contrario: disfuncionamientos y costos ocultos.

En la empresa A, también se identificaron algunos comportamientos tipificados en la cultura Adhocrática, sin embargo estas no generaron disfuncionamientos al implementar innovación lo cual ha ayudado en el rendimiento de la organización.

Así mismo, el dueño reconoció que no se ha implementado ni trabajado aún en un plan de sucesión familiar.

Se detectó que el conocimiento se origina principalmente es de tácito a tácito, por medio de las experiencias los mismos trabajadores con más antigüedad comparten sus conocimientos que han ido adquiriendo de forma empírica y experimental en su trayectoria laboral. Algunos empleados han tenido la iniciativa de documentar algunos procesos y procedimientos convirtiéndolo a conocimiento explícito. Las incapacidades para la gestión del conocimiento que sobresalieron fueron la candidez al detectarse la falta de un buen análisis de los problemas y la aplicación de soluciones, no contar con procedimientos formales y no tomar a la organización como un sistema complejo. La segunda incapacidad fue la homogeneidad la cual se refiere a una sola perspectiva (la del dueño) para atender las problemáticas de la empresa sin tomar en cuenta otras perspectivas.

La cultura que predominó en los comportamientos identificados de la empresa A, fue la jerárquica, esto coincide con el estilo de los dueños (gerentes) los cuales intentan implementar un estricto control basado en la experiencia del dueño principal (el jefe de familia), la tipología de aprendizaje organizacional en el presente es la experimentación, sin embargo será necesario trabajar en la mejora continua, mejorando los procesos y políticas que ya se han implementado antes para así disminuir los costos ocultos; en cuanto a las incapacidades de aprendizaje se encontraron la homogeneidad y candidez al querer aplicar las reglas que el dueño considera convenientes sin un análisis cuidadoso, además de un acoplamiento estrecho y parálisis; sin embargo el dueño ha expresado que está consciente de la problemática existente en su empresa aunque no ha identificado la raíz de ello.

A continuación se detallan los resultados obtenidos del segundo estudio de caso denominado la empresa B, de la misma manera como se presentó el caso A.

4.3.2 Clasificación de ideas fuerza y frases testimonio empresa B

Para ala empresa B se recabaron 157 frases testimonio, ver anexo.

A continuación se muestra la clasificación de las frases testimonio recolectadas durante el proceso de entrevistas realizado en la empresa clasificando la información en los diferentes disfuncionamientos.

Tabla 50 Conteo de Frases testimonio empresa B

DISFUNCIONAMIENTO	B
CONDICIONES DE TRABAJO	53
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	24
C-C-C	25
GESTION DEL TIEMPO	17
FORMACIÓN INTEGRADA	7
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	31
Total Frases Testimonio	157

Fuente: elaboración propia.

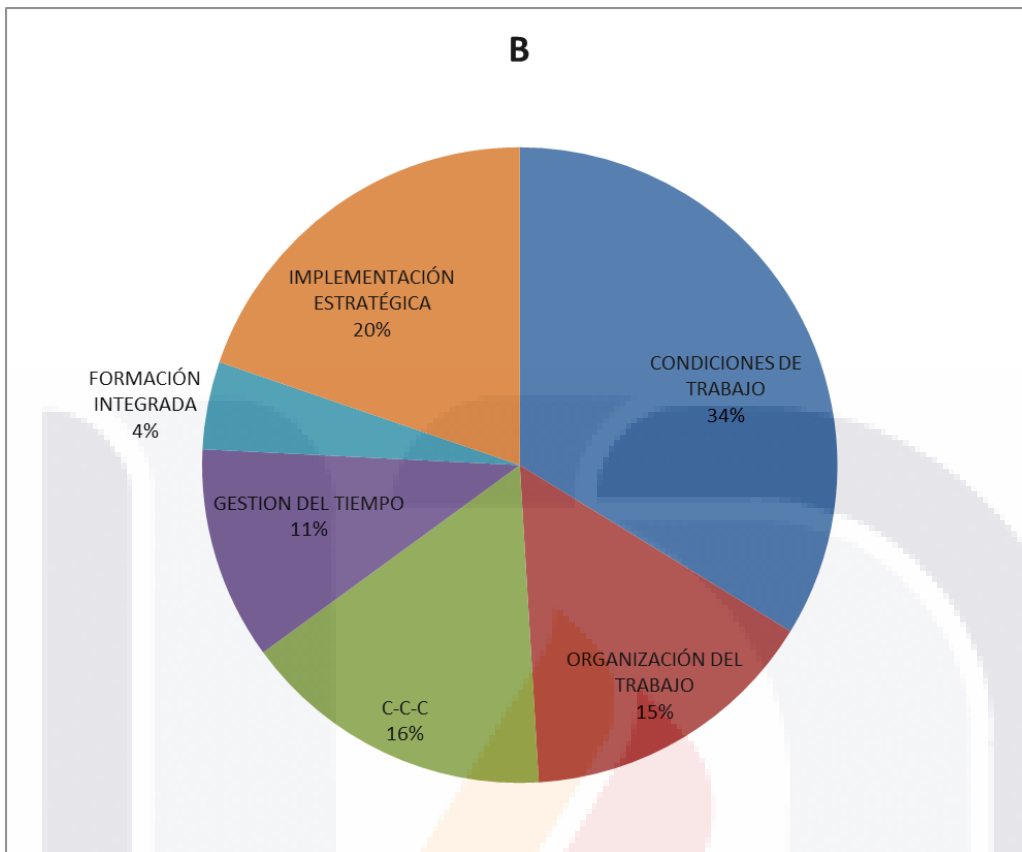


Ilustración 27 Inventario de disfuncionamientos empresa B

Fuente: elaboración propia recabado de las entrevistas

A continuación se enlistan las Ideas Fuerza clasificadas en cada uno de los disfuncionamientos detectados. La columna “FT” del cuadro que se muestra a continuación, hace referencia al número de frase testimonio adjunta como anexo las cuales sirvieron como sustento para determinar la idea fuerza. En el apartado de anexos se encuentra el listado de frases testimonio con su respectiva clasificación y tabulación de disfuncionamientos, tipología de cultura organizacional, gestión del conocimiento e incapacidades. Se presenta una tabla de cada idea fuerza clasificada con su explicación de los hallazgos analizados y se escriben algunas frases testimonio que conformaron la idea fuerza.

El primer disfuncionamiento: Condiciones de trabajo se refiere a las condiciones físicas, herramientas y materiales, entorno del puesto de trabajo, ambiente laboral.

Tabla 51 Idea Fuerza 1B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 1B	No existe orden en el cuidado y manejo de las herramientas		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de Productividad directa	No Producción	Diario se pierde una hora buscando las herramientas	21, 41, 46, 49, 50, 57, 64, 65, 71, 77, 92, 105, 131
	Sobretiempos		

Fuente: elaboración propia.

Los empleados de la empresa B no tienen un buen cuidado y manejo de sus herramientas, al igual que en la empresa A, las políticas establecidas para surtir herramientas lo sitúan en la tipología jerárquica y la gestión del conocimiento en el rubro de políticas y estrategias. La incapacidad de gestión del conocimiento se clasificó en candidez al no poder establecer planes de acción para atacar las fallas del desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Los del taller somos muy desordenados y hay uno que siempre pierde sus cosas o no sabe dónde las deja y ahora ya nos dicen –no se van a ir hasta que limpien, porque ya al patrón le causa vergüenza que venga una empresa o visita y vea así pero se llega la hora de salida y se van y así se queda todo tirado.”

“De las herramientas de repente no las hayamos porque entre nosotros mismos o las estamos ocupando o está en otro lado o no hay herramienta y a veces hasta yo hago mi propia herramienta para poder trabajar.”

“La herramienta si ahí si perdemos tiempo buscando la que ocupamos...”

Tabla 52 Idea Fuerza 2B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 2B	No quieren comprar herramienta nueva, la existente está muy gastada		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		41, 109, 131
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No calidad	Sobretiempos	30 minutos 3 veces al mes	

Fuente: elaboración propia.

Al igual que la idea fuerza anterior, las políticas establecidas para surtir herramientas lo sitúa en la tipología jerárquica y la gestión del conocimiento en el rubro de políticas y estrategias. La incapacidad de gestión del conocimiento se clasificó en candidez al no poder establecer planes de acción para atacar las fallas del desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“La herramienta ya está muy gastada a veces y eso genera mala calidad en el molde y no quieren surtir nueva herramienta hasta que se termine la que tenemos”

“En las herramientas, se quiebran y piden uno nuevo, yo he tenido problemas ahí porque me dicen –no es tuyo, cuanto te cuesta? – yo les digo que hay que cuidar la herramienta, porque también el estar comprar y comprar nos perjudica en el reparto de las utilidades y ellos no ven eso...”

Tabla 53 Idea Fuerza 3B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 3B	Falta de mantenimiento en las máquinas		
Tipología de Cultura Organizacional	Adhocrática		FT
Gestión del Conocimiento	efectos de la CO		30, 36, 51, 52, 53, 54 87, 108, 130
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de Productividad directa	Sobretiempos	1 vez a la semana	

Fuente: elaboración propia.

Las maquinas no tienen un mantenimiento adecuado lo que retrasa el proceso productivo y la dirección no ha querido renovarlas ya que cuenta con un área en específico que brinda mantenimiento pero este no está especializado en la maquinaria del área metal mecánica. Se

clasifica en Adhocrática ya que promueve la innovación y la creación de la propia maquinaria con las partes de otras. En la Gestión del conocimiento se observó una orientación de la cultura organizacional y la incapacidad se clasifica en candidez por no generar nuevas alternativas y soluciones a las fallas del desempeño.

Algunas frases testimonio que componen esta idea fuerza son:

“No hay mantenimiento para las máquinas, el encargado de mantenimiento nos tienen aislados a nosotros, entonces no hay quien repare las máquinas del taller y no les dan continuidad.”

“Tenemos una maquina parada, teníamos un trabajo importante que solo se podía hacer con esa máquina entonces teníamos que parar otro trabajo para usar otra máquina.”

“A veces nosotros mismos tenemos que darles algo de mantenimiento y estaría bien con una persona encargada de eso solo para el taller.”

Tabla 54 Idea Fuerza 4B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 4B	Falta de ventilación (techo de lámina) condiciones climatológicas extremas		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica	FT	
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias	1, 11, 22, 33, 35, 70	
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia		Frecuencia
Falta de productividad directa	No Producción		En temporadas de calor

Fuente: elaboración propia.

En similitud con la empresa A, la falta de ventilación en las naves industriales genera condiciones climatológicas extremas (calor/frío), se clasifica en la tipología jerárquica y en la gestión de conocimiento en la falta de estrategias y políticas que les permitan gestionar adecuadamente el conocimiento existente y es por ello que la incapacidad se clasifica en la candidez por la deficiencia en el análisis y la generación de soluciones.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“En tiempo de calor por lo mismo que es lámina si se calienta mucho aquí...”

“Una vez les dije que ocupábamos un ventilador y el jefe de área nos dijo –para ustedes no hay presupuesto...”

“Hay un área donde usan cloro y pues a veces si nos llega a todos el olor, pero afecta sobre todo a los que están cerca, somos como unas 20 personas los que estamos ahí dentro.”

Tabla 55 Idea Fuerza 5B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 5	Falta de abastecimiento de materia prima		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		17, 21, 32, 47, 77, 90, 93, 94, 95, 113, 123
Incapacidades para la GC	Ceguera y Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de Productividad directa	Sobretiempos, no producción	1 día	

Fuente: elaboración propia.

Otra similitud con la empresa A, es la falta de abastecimiento de materia prima lo que afecta las condiciones de trabajo, Debido a las políticas existentes para el abastecimiento de materiales se clasificó en la tipología Jerárquica ya que para la adquisición de mercancías se tiene que pasar por un proceso burocrático y en la gestión de conocimiento se sitúa en el rubro de políticas y estrategias. La incapacidad para la gestión del conocimiento se clasificó en ceguera ya que la empresa no ha analizado correctamente esta problemática y no poder abastecer correctamente las necesidades de su mercado y la candidez al tener problemas de soluciones para las fallas en el desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Antes teníamos un inventario pero ya cuando se descuidó esa área pues ya se perdió esa lista y ya no saben lo que tienen y cuando se termina una herramienta y no se dieron cuenta que ya no había stock tiene que comprarlo de urgencia y es más caro y la herramienta son muy caras.”

“Hay veces que yo me salgo a comprar y como son urgencias y los de compras no me hacen caso pues yo tengo que salir por el material.”

“Si me piden una urgencia o no previeron que iban a ocupar ese material pues es imposible que el proveedor de Guadalajara me envíe ese día.”

Tabla 56 Idea Fuerza 6B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 6B	Accidentes de trabajo y falta de botiquin		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		69, 112
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	Sobresalario	1 vez al año	

Fuente: elaboración propia.

Con la información recabada de las entrevistas, se concluye que la empresa ha disminuido considerablemente los accidentes de trabajo pero estos siempre estarán expuestos a algún riesgo por la naturaleza del trabajo, aun así la empresa es muy confiada y no toma las suficientes precauciones (clan) al sentir que están bien los empleados y que pueden cuidarse, por lo mismo falta abastecer periódicamente el botiquín de primeros auxilios, por la falta de atención a la solución de esta problemática se sitúa en la incapacidad denominada candidez, por efectos de la misma cultura organizacional.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Hay cortadas muy leves, a mí me incapacitaron un mes porque me corte el dedo.”

“Luego tienen reglas muy tontas y para otras cosas son muy flexibles, la otra vez me dolía la cabeza y aquí no tienen botiquín y quería una pastilla entonces tenía que ir a la tienda a comprarla y el vigilante no quería dejarme salir y quería que le llevara un papel por escrito y tuve que solicitarlo y el vigilante me dijo que me iba a descontar todas mis salidas, así en ese plan...”

Tabla 57 Idea Fuerza 7B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 7B	Trato inadecuado de los encargados de área		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		23, 80, 106, 107
Incapacidades para la GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Ausentismo	Sobresalario	2 ausentismos	
Rotación de personal	Sobretiempo		

Fuente: elaboración propia.

El encargado de área no es miembro de la familia pero es uno de los empleados con mayor experiencia y antigüedad por lo que la familia le tiene confianza (clan) y lo deja organizar y dirigir a su grupo de trabajo, sin embargo, existen algunos empleados que sienten que el supervisor tiene un conflicto personal con algunos de ellos y se denota en el trato, se clasifica en homogeneidad ya que el dueño solo toma en cuenta la perspectiva del encargado de área. Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Me tratan mal no sé si por lo mismo que soy de la familia pero pues yo no vine a quitarles su puesto.”

“Las personas que se han ido ha sido por el sueldo o por el trato.”

“El encargado es demasiado unilateral.”

Tabla 58 Idea Fuerza 8B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 8B	Sueldos bajos		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		2, 23, 80, 102
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	No creación de potencial	Diario	

Fuente: elaboración propia.

En las empresas del sector metal mecánico tienen un sueldo similar según el puesto, la mayoría de los empleados de ambas empresas expresaron su inconformidad por el aspecto

de la remuneración salarial, esta empresa en particular busca ser más competitiva y busca la eficiencia (mercado) y por ello maneja sueldos base y busca incentivarlos mediante bonos de producción, de asistencia, puntualidad entre otros, sin embargo, los empleados se desalientan al sentir inalcanzables dichos bonos; se clasifica en candidez por la deficiencia en la generación de soluciones en esta falla del desempeño.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“El taller si está muy mal pagado pero la gente está aquí por la comodidad, yo me siento bien en sueldo pero a comparación de otros talleres pues si está bajo, y luego la gente se da cuenta de cuanto se factura en el taller pero el dinero se va para nuevos proyectos y la gente se desmotiva porque no se ve en incremento en sueldo.”

“Hay un bono de que lleguemos temprano, de que no faltemos y que no tengamos permisos y te dan \$200 si cumples, pero pues es muy difícil.”

Tabla 59 Idea Fuerza 9B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO		
Idea Fuerza 9B	Falta de bonos y reconocimiento de su trabajo - motivación	
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica	FT 16, 31, 39, 63, 83, 105, 111, 129
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias	
Incapacidades para la GC	Candidez	
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia
Rotación de personal	No creación de potencial	Diario

Fuente: elaboración propia.

Al igual que la idea fuerza anterior, la falta de bonos se debe a que si existen, pero para obtenerlos no son muy accesibles y en lugar de motivar a los empleados con estos bonos, se convierte en algo inalcanzable y desmotivante. Otro aspecto a mencionar, es que los empleados también expresaron la falta del reconocimiento por su trabajo, no precisamente en términos monetarios, sino, un reconocimiento verbal, una “palmadita en el hombro”, por lo que se clasifica en candidez.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Te regañan por un error que tengas pero de 100 aciertos no te felicitan ni nada.”

“No hay mucha motivación aquí en la empresa, bonos solo nos dan el de puntualidad y se pierde con cualquier cosa y solo son 200.”

“Aquí nadie te reconoce tu trabajo si te quedaste más tiempo, no te agradecen pues, no necesitas que te den 100 pesos, sino por ejemplo una junta donde te digan por ejemplo chicos tenemos este proyecto vamos a sacarlo y a echarle ganas y luego que digan felicidades terminamos en tiempo el proyecto pero no, solo hacen reuniones cuando hay un problema o un trabajo de urgencia para presionarnos. Pero creo que con eso sería suficiente motivación que te agradezcan y reconozcan tu trabajo.”

“No aquí no te dicen si hiciste un buen trabajo, creo que todo el mundo aquí se siente desmotivado, unos por el sueldo por que llevan muchísimos años y no les suben.”

Tabla 60 Idea Fuerza 10B Condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO			
Idea Fuerza 10B	Se necesita más espacio, se sienten apretados		
Tipología de Cultura Organizacional	Adhocrática		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		86, 115
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Accidentes y enfermedades	Sobretiempo	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Se clasifica en la cultura mercado ya que la empresa busca ser competitiva y abarcar nuevos mercados asignando nuevas áreas de trabajo para la innovación de sus productos y procesos, (adhocrática) esto hace que algunos empleados se sientan en un espacio reducido.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Ocupamos más espacio para hacer los nuevos proyectos porque si nos amontonamos mucho, para las maquinas ya no tenemos espacio.”

“En las instalaciones ya no cabemos si nos falta espacio.”

El siguiente disfuncionamiento es la organización en el trabajo el cual hace referencia al conjunto de tareas y actividades que se realizan en la empresa de acuerdo al organigrama, incluyendo la división del trabajo y de la organización. Se subdivide en la repartición de las tareas, regulación del ausentismo, interés en el trabajo, autonomía en el trabajo y carga de trabajo.

Tabla 61 Idea Fuerza 1B Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 1B	Falta organización en lo administrativo (papeleo) y organizar el almacén		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		82, 88, 92
Incapacidades para la GC	Aprendizaje de supersticiones y Parálisis		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Se clasifica en la tipología clan ya que tienen un ambiente amistoso y de mucha confianza, han intentado generar procesos y mejorar los controles administrativos pero pronto queda en el olvido y continúan haciendo las cosas como antes, por ello se clasifica en aprendizaje de supersticiones ya que están acostumbrados a una manera de trabajar y en parálisis por la dificultad de poner en marcha nuevos procedimientos.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Estamos bien de personal solo siento que me falta una que me organice todo el material y lo administrativo y papeleo. Necesito una persona que me esté apoyando en todo eso y que le dé seguimiento.”

“Antes había un becario que organizaba todo ese inventario, reportes y requisiciones pero termino ese becario y ya no le dieron seguimiento pero si les hace falta.”

Tabla 62 Idea Fuerza 2B Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 2B	Tienen que esperar a que se les traiga el diseño		
Tipología de Cultura Organizacional	Adhocrática		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, creación y adquisición de conocimiento		37, 43, 45, 85
Incapacidades para la GC	Acoplamiento estrecho y homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	1 día al mes	

Fuente: elaboración propia.

A la empresa B, se le reconoce por su alto grado de innovación y competitividad (adhocrática), esto se ha logrado por el mismo dueño quien es el único que elabora, diseña y autoriza cada uno de los productos, aunque exista personal calificado y con deseos de aprender y elaborar sus propios diseños, el dueño no lo permite ya que tiene que ser su diseño por ello se clasifica en el acoplamiento estrecho y la homogeneidad.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“El ingeniero nos trae el diseño y nosotros programamos la máquina, nosotros nada más programamos no hacemos el diseño, ese solo el ingeniero.”

“Solo por lo de diseño nosotros no sabemos nada de eso y solo el Inge y tenemos que esperarlo (el dueño).”

“Si nos han capacitado pero hace falta que haya capacitación en cuanto a los diseños porque solamente el patrón es el que sabe y él nos trae ya el diseño.”

Tabla 63 Idea Fuerza 3B Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 3B	Proyectos de urgencia o precipitados por falta de planeación		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		3, 19, 24, 32, 38, 55,
Incapacidades para la GC	Ceguera		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	No producción	Horas extra diarias	
	Sobreconsumo	Se pide doble material	
			74, 81, 89, 90, 101, 110, 123, 124, 127

Fuente: elaboración propia.

La empresa B, al querer abarcar y penetrar en el mercado la gerencia suele aceptar proyectos de manera precipitada sin analizar su capacidad real, esto radica en la gestión del conocimiento en cuanto a políticas y estrategias además del entrenamiento existente en la empresa generando la no calidad en los procesos de producción. Se clasificó en ceguera por la evaluación que realiza la empresa para abarcar mercados y el ambiente externo.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Hay muchos errores que podían evitarse, no deberían hacerse urgencias cuando se podrían programar como se les olvidaron pedir tornillería o herramientas de proyectos que urgen y ya hasta después se dan cuenta y lo piden de urgencia.”

“Estamos haciendo un proyecto y ya me llegaron con otra urgencia, todo el año tenemos trabajo.”

“Como a veces salen proyectos urgentes y es el área que deja más dinero a la empresa pues si se ocupa que trabajen horas extras.”

Tabla 64 Idea Fuerza 4B Organización en el trabajo

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO			
Idea Fuerza 4B	Si falta una persona continúa su proyecto al día siguiente		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		29, 56, 58, 75
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	2veces a la semana 2 personass	

Fuente: elaboración propia.

En la empresa B, cada persona tiene su lugar y existe la libertad para realizar sus actividades de acuerdo a sus tiempos (clan), sin embargo, cuando alguna persona se ausenta nadie continúa elaborando el trabajo que quedó pendiente, se clasifica en deficiencia de difusión por no contar con la información oportuna para continuar con el trabajo.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Si faltó yo al trabajo, pues el trabajo que me asignaron se queda parado hasta el día siguiente que yo regrese.”

“Si alguien falta en ocasiones si se para esa actividad que la persona estaba haciendo porque ya no hay continuidad, antes había una bitácora entonces ya sabía uno en que se había quedado el compañero que faltaba pero ahora no entonces hasta que el regrese.”

“De los 8 3 personas se van a medio día porque son estudiantes y hasta que el chavo regresa se continua entonces ahí se retrasa.”

El siguiente disfuncionamiento, gestión del tiempo comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (reflejos de planeación, de programación), la repartición del tiempo de la persona entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento, desarrollo.

Tabla 65 Idea Fuerza 1B Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 1B	Horario corto para estudiantes o becarios		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, entrenamiento y mentoría		56
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	Sobretiempos	3 horas diarias	

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó en la idea fuerza anterior, los estudiantes o becarios cuentan con facilidad de horario y al no llevar un registro de las actividades se queda pendiente el trabajo hasta que regresen. Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“De los 83 personas se van a medio día porque son estudiantes y hasta que el chavo regresa se continua entonces ahí se retrasa.”

Tabla 66 Idea Fuerza 2B Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 2B	El encargado de área tiene que cubrir actividades cuando alguien se ausenta		
Tipología de Cultura Organizacional	Mercado, Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias, efectos de la CO		48, 91, 99
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	No creación de potencial	2 veces a la semana	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 67 Idea Fuerza 3B Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 3B	Realización de actividades que no corresponden a su función		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, efecto de la CO		45, 48, 90, 95, 121
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	No creación de potencial	30 minutos diarios	

Fuente: elaboración propia.

La fuerza 2 y 3 son similares, es tipología mercado porque la empresa está orientada a resultados sin importar si un empleado se ausenta y por otro lado es clan ya que los ausentismos se deben a los permisos y concesiones que se les da a los empleados. El encargado de área les asigna sus proyectos y actividades a los empleados, cuando se ausenta alguna persona tiene que reorganizar su trabajo y en ocasiones deja de realizar sus actividades para cubrir otras.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“El supervisor deja de hacer sus actividades de supervisor por estar haciendo esas actividades que son más administrativa.”

“Si alguien falta a veces yo tengo que estar cubriendo o haciendo cosas que ya me atrasan en mi trabajo normal.”

“Hay veces que yo me salgo a comprar y como son urgencias y los de compras no me hacen caso pues yo tengo que salir por el material.”

“Falta definir en el manual de funciones las actividades que corresponden.”

Tabla 68 Idea Fuerza 4B Gestión del tiempo

GESTIÓN DEL TIEMPO			
Idea Fuerza 4B	Personal en 2 áreas sin tareas		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Entrenamiento y mentoría, efecto de la CO		6
Incapacidades para la GC	Parálisis		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Falta de productividad directa	No creación de potencial	2 veces a la semana	

Fuente: elaboración propia.

Los empleados tienen cierto grado de flexibilidad y libertad para realizar sus tareas, (clan) en ocasiones hay personal desocupado sin más actividades por realizar que además distrae a otras personas que aún tienen actividades. Se clasifica en parálisis por no poder implementar medidas al respecto.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Ya cuando de plano nos ven así nos dicen –pónganse a barrer Dos veces a la semana no tenemos que hacer porque ya acabamos nuestro trabajo.”

El siguiente disfuncionamiento es la Comunicación-Coordinación-Concertación. La comunicación comprende todo tipo de intercambio de información entre actores formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular. La coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad. La concertación caracteriza los tipos de intercambio de información entre personas que autorizan definir un objetivo operacional o funcional común a realizar en un período determinado.

Tabla 69 Idea Fuerza 1B Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 1B	Se realizan reajustes por que los planos vienen diferente o no midieron bien o por el mismo cliente		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Creación y adquisición de conocimiento		43, 44, 66, 85, 103, 135
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No Calidad	Sobretiempos	Mensual	

Fuente: elaboración propia.

En algunas ocasiones la difusión deficiente de la información por errores en los diseños genera sobretiempos de la producción.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Nos traen los planos y si surge una modificación pues tenemos que esperar a que el ingeniero lo modifica pero a veces sale a otras empresas o está ocupado o algo así y tenemos que esperarlo.”

“Hay veces que se tiene que rehacer el trabajo a veces porque se hizo mal o por especificaciones del cliente.”

“A veces traen los planos y tiene que hacerle reajustes a las piezas, hay mucho re trabajo aquí, tiñen que hacerles ajustes. Es raro que el trabajo salga a la primera.”

Tabla 70 Idea Fuerza 2B Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 2B	Los jefes-dueños rompen sus propias reglas o se contradicen/ confusión de autoridad		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		14, 68, 114,
Incapacidades para la GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	117, 120,
Rotación de personal	No creación de potencial	Diario	128

Fuente: elaboración propia.

En la administración de esta empresa, están conformados por el núcleo familiar, para intentar disminuir la problemática existente que se origina entre familia y empresa y los conflictos de autoridad, asignaron a cada hijo un área específica de la empresa, sin embargo siguen contradiciendo en constantes ocasiones sus propias reglas, pues algunos por ser miembros de la familia sienten que no les aplica a ellos. Esto se da también por la homogeneidad de cada uno de los integrantes respecto a la autoridad conferida dentro de la empresa por el simple hecho de ser familia.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“A veces por las urgencias se hacen las compras sin la requisición, si hay reglas establecidas pero a veces no se siguen.”

“A veces los mismos dueños rompen sus propias regla.”

“La familia del dueño ponen reglas y nos dicen por ejemplo te vas a dirigir con ella pero luego ellos ya se contradicen y ya no le dan voz y luego dicen una cosa y hacen otra entonces te quedas pues si a ellos les vale...”

Tabla 71 Idea Fuerza 3B Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 3B	No hacen juntas a los empleados para informarles los cambios, solo para regañarlos		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		26, 60, 67, 97, 100, 112, 116, 119
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	Sobretiempos	1 vez al mes	

Fuente: elaboración propia.

Realizan juntas solamente la gerencia y en ocasiones los reúnen a todos para explicarles los proyectos o cambios que se harán. Muchas veces por los mismos conflictos de autoridad no se da una adecuada comunicación y retroalimentación con los empleados y solamente se enteran de que hicieron mal las cosas hasta que les llaman la atención, se clasifica en jerárquica ya que intentan ser estrictos y poner controles más eficaces de comunicación aunque aún no lo logran del todo y se cataloga en la difusión deficiente.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Yo a veces no me doy cuenta de los cambios por que salgo temprano y luego me regañan por un cambio que hicieron los jefes y pues yo no sabía.”

“A veces no nos avisan los cambios que hacen los dueños. Pero yo solo le reporto a dirección. Y ya los conflictos son entre ellos mismos (familia).”

“Hay que mejorar la comunicación porque se les dicen los cambios a los empleados de manera oral y luego dicen –yo no me acuerdo o yo no vine, yo no me enteré.”

Tabla 72 Idea Fuerza 4B Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 4B	Envían mal las requisiciones de compra		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		25, 122, 125
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No Calidad	Sobretiempos	Anual	

Fuente: elaboración propia.

En ocasiones por una difusión deficiente de la información se envían incorrectamente las requisiciones de compras, lo que ocasiona la no calidad y sobretiempos en la producción, esto es por la postura de la cultura jerárquica que quiere tener un mayor control con medidas burocráticas en el departamento de compras.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“A veces se toma mal el pedido o desde que se corta y se tiene que rehacer o hacer correcciones.”

“A veces las requisiciones me las envían mal.”

Tabla 73 Idea Fuerza 5B Comunicación- Coordinación - Concertación

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN			
Idea Fuerza 5B	Hay mucha confianza y los empleados a veces no toman en serio las órdenes		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan	FT	
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO	96, 131	
Incapacidades para la GC	Aprendizaje de supersticiones		
Costo Oculto	Consecuencia		Frecuencia
No Calidad	Sobretiempos		Diario

Fuente: elaboración propia.

En esta empresa, existe mucha confianza entre los compañeros de trabajo, un ambiente amigable por la cultura clan, sin embargo, esta confianza les genera a veces problemas ya que no siguen instrucciones o en casos toman las llamadas de atención como algo personal.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“El ambiente está bien, quizá hay mucha confianza entre nosotros y eso también está mal porque a veces no les puedo decir algo porque ya se lo agarran como cotorreo o personal.”

El siguiente disfuncionamiento, formación integrada, se refiere a la formación adecuada en el entrenamiento y certificación en los procesos y procedimientos, además de los elementos de gestión involucrados en las actividades diarias de trabajo.

Tabla 74 Idea Fuerza 1B Formación Integrada

FORMACIÓN INTEGRADA			
Idea Fuerza 1B	No entienden como realizar un proceso		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Creación y adquisición de conocimiento		10, 76, 85, 98
Incapacidades para la GC	Difusión deficiente		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No calidad	Sobretiempos	semanal	

Fuente: elaboración propia.

Algunos empleados no saben realizar algún proceso o procedimiento que les indica el supervisor por una difusión inadecuada de la información, lo que genera sobretiempos.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son

“Yo he tenido muchos roces con el supervisor, porque me dice realiza esto pero si no le entiendo le pregunto y me explica pero aun así a veces no le entiendo y le vuelvo a preguntar y se desespera y se enoja conmigo.”

“A veces tenían que procesar 2 o 3 veces la pieza porque estaba mal.”

Tabla 75 Idea Fuerza 21B Formación Integrada

FORMACIÓN INTEGRADA			
Idea Fuerza 2B	Quiéren aprender a realizar los diseños		
Tipología de Cultura Organizacional	Adhocrática		FT
Gestión del Conocimiento	Creación y adquisición de conocimiento		40, 37, 103
Incapacidades para la GC	Homogeneidad		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No calidad	Sobretiempos	Mensual	

Fuente: elaboración propia.

Como se había explicado en otros apartados, los diseños de los moldes o piezas son elaborados por el dueño únicamente, los empleados coinciden en que ellos quieren aprender a realizarlos y elaborar sus propios diseños, se clasifica en cultura adhocrática por el empeño en la innovación de esta empresa y la incapacidad se clasifica en homogeneidad ya que el dueño decide que exclusivamente él es el que diseña y elabora los diseños para asegurar que estén bien.

La frase testimonio que conforma esta idea fuerza es:

“A veces me siento estancado y me gustaría aprender más de diseño y programación porque cuando falta algo tenemos que esperar a que el patrón nos del diseño y si nosotros supiéramos hacerlo ya le adelantáramos.”

La implementación de la estrategia comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa. Estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto) de manera sincronizada y eficaz, Llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización en el tiempo.

Tabla 76 Idea Fuerza 1B Implementación de la estrategia

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 1B	Conflictos de autoridad		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Efecto de la CO		14,24,28,34
Incapacidades para la GC	Acoplamiento Estrecho		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	,62,68,84,1
Rotación de personal	Sobretiempos	Diario	20,128

Fuente: elaboración propia.

En la empresa B, han intentado reestructurar la organización para suprimir las confusiones con los empleados y los conflictos de autoridad dentro de la empresa con la familia, por lo que asignaron a un área específica a cada uno de los hijos, sin embargo no han logrado suprimir del todo este disfuncionamiento ya que sigue habiendo confusión con los empleados al recibir órdenes de otro familiar aunque éste no sea su jefe directo o hasta contradicciones entre ellos mismos, esto se origina por la tipología clan, al ser familia la gerencia, se sienten con la confianza de dar órdenes a otras áreas que de acuerdo al organigrama no tienen injerencia, el acoplamiento se da cuando se centralizan las tomas de decisiones en este caso en el núcleo familiar.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“En la dirección si pasa que entre ellos se contradigan, si pasa sobretodo en situaciones donde hay mucha presión, estamos procurando en esas situaciones hacer un team una reunión rápido con los interesados para ponerse de acuerdo.”

“Pero a veces ellos mismos (los familiares) ponen una regla y luego la rompen.”

“Hace falta como reestructurar un poco más la organización de la empresa. Los que tienen el apellido del dueño pueden mandar y deshacer aunque no sea tu jefe.”

“A veces si hay confusión porque a veces los miembros de la familia si dan ordenes aunque no sean tus jefes.”

Tabla 77 Idea Fuerza 2B Implementación de la estrategia

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 2B	Insentivos insuficientes o nulos		
Tipología de Cultura Organizacional	Jerárquica		FT 2, 7, 8, 27, 39
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		
Incapacidades para la GC	Candidez		
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
Rotación de personal	Sobresalarios	Diaria	

Fuente: elaboración propia.

Como se había explicado con anterioridad, en esta empresa si existen los bonos, sin embargo, en lugar de ser incentivos o motivadores la gente expresa su frustración porque son bajos y difíciles de alcanzar por lo que sienten que no vale la pena esforzarse, se clasifica en jerárquica por las políticas establecidas para los incentivos y en candidez por no dar solución adecuada.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“Llevo 2 años ganando lo mismo y hay otros que les suben luego luego y no se me hace justo, a mi hermana lleva 10 años y apenas le subieron 200 y ella le dijo al patrón y él le dijo pues dile a tu jefe de área pero pues él no nos hace caso entonces también ya nos vale.”

“Pusieron el buzón de quejas y sugerencias y se supone que es anónimo pero luego dicen – fulanito puso esto de ti, y pues si se supone que es anónimo...”

Tabla 78 Idea Fuerza 3B Implementación de la estrategia

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA			
Idea Fuerza 3B	Falta de controles administrativos		
Tipología de Cultura Organizacional	Clan		FT
Gestión del Conocimiento	Políticas y estrategias		24, 47, 58,
Incapacidades para la GC	Parálisis		59, 61, 72,
Costo Oculto	Consecuencia	Frecuencia	
No Calidad	Sobre consumos	Diario	78, 104, 112, 118, 126, 130, 132, 134

Fuente: elaboración propia.

En la empresa B, tanto los empleados como los directivos reconocieron la falta de controles administrativos, al ser una empresa que ha ido creciendo han ido haciendo y aprendiendo las cosas a su manera y no han podido implementar controles administrativos; por ello se clasifica en la cultura clan y en la incapacidad para la gestión del conocimiento en parálisis.

Algunas frases testimonio que conforman esta idea fuerza son:

“No hay controles de inventarios en la materia prima que ocupamos.”

“A veces por las urgencias se hacen las compras sin la requisición, si hay reglas establecidas pero a veces no se siguen.”

“Ahorita no hay manual de procedimientos.”

A continuación se muestra un extracto de la información clasificada por disfuncionamiento, tipología de cultura organizacional detectada por las mismas frases testimonio y las incapacidades de la gestión del conocimiento.

Tabla 79 Resumen Disfuncionamientos, tipología de cultura e incapacidades empresa B

Empresa B	Tipología de Cultura Organizacional				Incapacidades para la Gestión del Conocimiento							
	Clan	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	Ceguera	Candidez	Homogeneidad	Acoplamiento Estrecho	Parálisis	A. Supersticiones	Difusión Deficiente	
Condiciones de trabajo	2	2	4	2	1	9	1					
Organización del trabajo	2	1		1	1		1	1	1	1	1	
Gestión del tiempo	4			1					1		3	
C-C-C	3		2				1			1	3	
Formación Integrada	1	1					1				1	
Implementación de la estrategia	2		1			1		1	1			
Total	14	4	7	4	2	10	4	2	3	2	8	

Fuente: elaboración propia.

En este caso, se puede observar la tipología clan como predominante seguida de la jerárquica generaron mayor número de disfuncionamientos, los cuales tuvieron mayor concentración en cuanto a las condiciones de trabajo. En esta empresa, los miembros de la familia están asignados a un área específica y están más involucrados en el proceso operativo. Al dueño se le puede ver en los talleres junto a los demás empleados en la producción lo que hace que exista más compromiso, la mayoría de los empleados ha estado presente desde los orígenes de la empresa, hay muy poca rotación de personal, se podría decir que es nula, sin embargo la cultura clan mal adoptada ha generado disfuncionamientos, esto sucede por la misma confianza que existe y la manera tan arraigada de elaborar sus propios procesos. La cultura jerárquica mal adoptada al igual que en el caso A, se debe a querer implementar políticas o procesos rígidos en algunas áreas resultando en disfuncionamientos.

Después se encuentra la cultura adhocrática por su espíritu emprendedor e innovador y mercado donde se busca el enfoque en los resultados, que mal adoptadas estas culturas genera disfuncionamientos al aceptar proyectos precipitados o que superan su capacidad instalada esperando alcanzar así un rendimiento.

En esta empresa, el dueño ya tiene un plan de sucesión familiar.

Al igual que en el caso anterior, el conocimiento se transmite tácitamente, por medio de las experiencias los mismos trabajadores con más antigüedad comparten sus conocimientos que han ido adquiriendo de forma empírica y experimental en su trayectoria laboral. Algunos procedimientos se encuentran documentados generando conocimiento explícito. Las incapacidades para la gestión del conocimiento que sobresalieron fueron la candidez al detectarse la falta de un buen análisis de los problemas y la aplicación de soluciones, no contar con procedimientos formales y no tomar a la organización como un sistema complejo. La segunda incapacidad fue la difusión deficiente de la información, sobre todo cuando se le debe de dar continuidad a un proceso.

La cultura que predominó en los comportamientos identificados de la empresa B, fue la clan, esto coincide con el estilo del dueño el cual tiene una alta preocupación e interés sobre todos sus empleados, el estilo de aprendizaje detectado en esta empresa fue la experimentación y la mejora continua.

A continuación se detallan los resultados obtenidos del componente económico, los costos ocultos, que se derivan de los disfuncionamientos ya mencionados y sus frecuencias.

4.3.3 Cálculo de los Costos Ocultos

Para determinar el impacto económico de los costos ocultos se tomaron los factores mencionados en el apartado de metodología de este documento y se determinaron de la siguiente manera con datos financieros proporcionados por las empresas analizadas:

Factor (a) Sobre-salario

$$\text{Sobre salario} = (S.PS - S.PI) / T$$

S.PS = sueldo del puesto superior

S.PI= sueldo del puesto inferior

T= tiempo referido en horas o días de acuerdo a la ponderación salarial y a la ocurrencia del periodo

	Empresa A	Empresa B
S.PS	4,000	4,000
S.PI	1,150	900
Tiempo	7	7
F(a)=	407.14	442.86

salario diario

Factor (b) Costo de productividad y sobre-tiempos

$$\frac{(v - cv)}{(t*h*d)}$$

V= Ventas

CV= Costo Variable

T= Número de trabajadores

H= Horas de jornada diaria

D= Días laborables

	Empresa A	Empresa B	
V	7,987,200	2,759,900	mensual
CV	7,315,299	1,504,859	mensual
T	80	19	
H	8	8	
D	27	22	Mensual
F(b)=	38.88	375.31	por trabajador por hora

Una vez determinados los factores se procedió al cálculo económico de los costos ocultos los cuales se presentan a continuación.



Tabla 80 Matriz de costos ocultos Condiciones de trabajo empresa A

CONDICIONES DE TRABAJO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Ambiente de trabajo tenso, trato inadecuado de los supervisores	Ausentismo	3 ausentismos por semana	3 personas * 8 horas * 52 semanas * factor"	\$	\$	\$	\$49,632.96	\$	\$
	Rotación de personal	Diario se capacita nuevo personal (5hrs a la semana)	5 horas 2 personas * 52 semanas * factor"a"	\$211,712.80	\$	\$	\$	\$	\$
Falta de iluminación	Falta de productividad directa	6 días de la semana de 1.5 hora diaria	6 días * 1.5 hrs * 52 semanas * 15 personas * factor"b"	\$	\$	\$	\$279,185.40	\$	\$
Falta de Ventilación		1 hr de improductiva 6 días de la semana 29 empleados	6 días * 1hrs * 52 semanas * 29 personas * factor"b"	\$	\$	\$	\$359,838.96	\$	\$
Máquinas obsoletas, falta de mantenimiento adecuado y son insuficientes	Accidentes y enfermedades	mensual	1 persona * 2 horas * 6 días * 52 semanas * factor"b"	\$	\$	\$	\$24,816.48	\$	\$

	No calidad	2 horas diarias en espera para usar la máquina 1 persona							
Falta de abastecimiento de materiales por el departamento de compras	Falta de productividad directa	Retraso en cada proyecto de 1 semana 20 proyectos anuales	$6\text{días} * 8\text{horas} * 20\text{proyectos} * 4\text{personas} * \text{factor "b"}$	\$	\$	\$	\$152,716.80	\$	\$
	No calidad	Laboran tiempo extra 8 horas a la semana 4 personas por turno	$\text{costo hr extra} * 8\text{hrs} * 4\text{personas} * 52\text{semanas} * \text{factor "a"}$	\$169,370.24	\$	\$	\$	\$	\$
	No calidad	1 vez al año regresan el material el cliente	$30\text{días} * 8\text{horas} * 5\text{personas} * \text{factor "b"}$	\$	\$	\$	\$	\$	\$47,724.00
La falta de herramientas y malos cuidados	No calidad	Diaria	$1\text{hora} * 6\text{días} * 52\text{semanas} * 4\text{personas} * 2\text{turnos} * \text{factor "b"}$	\$	\$	\$	\$99,265.92	\$	\$
No nos tienen asegurados con el sueldo real	Rotación de personal	A las personas incapacita	$\$1,700 \text{ a la semana} * 52\text{semanas} * 1\text{ persona}$	\$88,400.00	\$	\$	\$	\$	\$

	Falta de productividad Directa	das se les debe pagar la diferencia							
No cambian el equipo de protección y seguridad hasta cierto tiempo y no es el adecuado en algunas áreas	Accidentes y enfermedades	Cortaduras 2 veces al mes, se detienen 20 minutos al día 5 trabajadores en promedio	$5 \text{ personas} * .33 \text{ hrs} * 2 \text{ veces} * 12 \text{ meses} * \text{factor } b$	\$	\$	\$	\$1,574.89	\$	\$
Exposición a gases o ácidos en el área de servicio	Accidentes y enfermedades	diario 4 personas directas y 28 personas en total	$4 \text{ personas} * 313 \text{ días} * \text{factor } "b"$	\$	\$	\$	\$	\$	\$49,792.04
mala distribución de máquinas de soldar	Accidentes y enfermedades	68 traslados al día 5 min	$68 \text{ traslados} * .033 \text{ hrs} * 313 \text{ días} * \text{factor } "b"$	\$	\$27,933.33	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$469,483.04	\$27,933.33	\$0.00	\$967,031.41	\$0.00	\$97,516.04

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81 Matriz de costos ocultos Organización del trabajo empresa A

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Envían al personal de los talleres a cubrir planta Nissan por falta de personal	Rotación de personal	horas extra del personal de taller 4 horas diaria 2 persona 2 veces a la semana	2 personas * 2 veces * 52 semanas * 4 horas doble (143.75)+ (bono cubre ausentismo \$80 por cada día)	\$255,840.00	\$	\$	\$	\$	\$
En ocasiones se empalman los dos turnos por hora y media	Falta de productividad directa	diario 1.5hrs por 4 personas	1.5 horas * 4 personas * 313 días * factor "b"	\$	\$	\$	\$74,688.06	\$	\$
TOTAL				\$255,840.00	0	\$0.00	74688.06	\$0.00	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 82 Matriz de costos ocultos Gestión del tiempo empresa A

GESTION DEL TIEMPO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculito	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Toda la semana se labora tiempo extra	Rotación de personal	diario	ya se consideró	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Realización de actividades que no corresponden a su función	Falta de productividad directa	1 hora diaria 5 días de la semana	1 hora *5días *52 semanas *factor"b"	\$	\$	\$	\$	\$10,340.20	\$
		En lugar de terminar una pieza en un día se termina en 3 días	3días*8hrs*52semanas *factor"b"	\$	\$49,632.96	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$0.00	\$49,632.96	\$0.00	\$0.00	\$10,340.20	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 83 Matriz de costos oculto Comunicación Coordinación Concertación empresa A

C-C-C				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
El material no llega a tiempo porque no es solicitado a tiempo o el proveedor lo retrasa, falta de planeación	Falta de productividad directa	retraso de una semana	ya se consideró en otro rubro	\$	\$	\$	\$	\$	\$
El material ha sido regresado por que no cumplía con las especificaciones del cliente	No calidad	2 personas jornada de 8 horas 15 días en re fabricar	2 personas *8hrs*15días*2 veces al año* factora	\$195,427.20	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$195,427.20	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 84 Matriz de costos ocultos Formación Integrada empresa A

FORMACIÓN INTEGRADA				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Falta de capacitación, se capacitan entre ellos mismos	No calidad	1 hora diaria 5 días de la semana (2 personas)	1hora*6días*52 semanas*2personas*2 turnos*factor"b"	\$	\$	\$	\$49,632.96	\$	\$
Contratación de estudiantes en gran medida/inexpertos	Falta de productividad directa	Echan a perder las piezas 6 veces a la semana	1pieza*6días*52semanas*4horas*3empleados*factorb	\$	\$	\$148,898.88	\$	\$	\$
		Se tardan en realizar un proyecto 3 semanas, el doble de una persona capacitada	3personas*8hrs*6días*1.5semanas*52semanas*factorb * 4proyectos	\$	\$1,786,786.56	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$0.00	\$1,786,786.56	\$148,898.88	\$49,632.96	\$0.00	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 85 Matriz de costos ocultos Implementación de la estrategia empresa A

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Rotación de personal extremadamente alta y utilizan a personal en descanso o de otras áreas como "cubre-ausentismos"	Rotación de personal	ya se había evaluado	3 personas nuevas a la semana*8hrs inducción*52semanas*factor "b"	\$	\$	\$	\$	\$49,632.96	\$
No existen procesos estandarizados y cada uno los elabora de manera diferente	No calidad	16 prototipos prueba y error cada pieza es una jornada de 8 horas en fabricar	8horas *16prototipos *52semanas *factor"b"	\$	\$	\$264,709.12	\$	\$	\$
No se cuenta con la plantilla de personal suficiente	Falta de productividad directa	6 personas cada semana	6personas *52semanas *8horas*factor"a"	\$99,265.92	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$99,265.92	\$0.00	\$264,709.12	\$0.00	\$49,632.96	\$0.00

Fuente: elaboración propia

EMPRESA B

Tabla 86 Tabla 77 Matriz de costos ocultos Condiciones de trabajo empresa B

CONDICIONES DE TRABAJO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
No existe orden en el cuidado y manejo de las herramientas	Falta de productividad directa	pierden 30 min cada uno	$0.5hr * 6empleados * 5días * 52 semanas * factor b$	\$	\$	\$	\$292,741.80	\$	\$
Herramienta gastada	No calidad	30 minutos 3 veces al mes	$1.5hrs * 12meses * factor "b" * 6 empleados$	\$	\$40,533.48	\$	\$	\$	\$
Falta de mantenimiento en las máquinas	Falta de productividad directa	retraso de una semana	$5 días de retraso * 8hrs * 12meses * factor b$	\$	\$	\$	\$	\$180,148.80	\$
Falta de ventilación (techo de lámina) condiciones climatológicas extremas	Falta de productividad directa	20 min diarios	$6empleados * .33hrs * 5días * 52semanas * factor b$	\$	\$	\$	\$193,209.59	\$	\$
Falta de abastecimiento de materia prima	Falta de productividad directa	1 día retraso	$1día * 52 semanas * 8hr * factor b$	\$	\$	\$	\$156,128.96	\$	\$
Trato inadecuado de los encargados de área	Ausentismos	2 ausentismos al mes	$2 * 8hrs * 12meses * factor b$	\$	\$	\$	\$	\$72,059.52	\$

TOTAL				\$0.00	\$40,533.48	\$0.00	\$349,338.55	\$252,208.32	\$0.00
-------	--	--	--	--------	-------------	--------	--------------	--------------	--------

Fuente: elaboración propia

Tabla 87 Matriz de costos ocultos Organización en el trabajo empresa B

ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Tienen que esperar a que se les traiga el diseño	Falta de productividad directa	retraso de 1 día al mes	8hrs*12meses*factorb	\$	\$	\$	\$	\$36,029.76	\$
Proyectos de urgencia o precipitados por falta de planeación	Falta de productividad directa	3 personas 5 horas extras a la semana	3personas*5horas*52semanas*factora	\$345,430.80	\$	\$	\$	\$	\$
Si falta una persona continúa su proyecto al día siguiente	Falta de productividad directa	2veces a la semana 2 personas	2veces*8hrs*2personas*52semanas*factorb	\$	\$	\$	\$624,515.84	\$	\$
TOTAL				\$345,430.80	\$0.00	\$0.00	\$624,515.84	\$36,029.76	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 88 Matriz de costos ocultos Comunicación coordinación concertación empresa B

C-C-C				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Se realizan reajustes por que los planos vienen diferente o no midieron bien o por el mismo cliente	No calidad	reajustes	.5hr*3pieza*12meses*3empleados*factorb	\$	\$20,266.74	\$	\$	\$	\$
Los jefes-dueños rompen sus propias reglas o se contradicen/ confusión de autoridad	Rotación de personal	diario	0.5hrs*5días*52semanas*9empleados*factorb	\$	\$439,112.70	\$	\$	\$	\$
Envían mal las requisiciones de compra	No calidad	tiempo en rectificar	3 veces al año*8hrs de retraso*1persona*factorb	\$	\$108,089.28	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$0.00	\$567,468.72	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 89 Matriz de costos ocultos Gestión del tiempo empresa B

GESTIÓN DEL TIEMPO				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Horario corto para estudiantes o becarios	Falta de productividad directa	3 personas 3 horas diarias	$3\text{personas} * 3\text{horas} * 5\text{días} * 52\text{semanas} * \text{factorb}$	\$	\$878,225.40	\$	\$	\$	\$
Personal sin tareas	Falta de productividad directa	1 día a la semana	$8\text{hrs} * 52\text{semanas} * \text{sd}$	\$	\$	\$	\$53,248.00	\$	\$
Tareas mal asumidas	Falta de productividad directa	30 minutos diarios	$.5\text{hr} * 5\text{días} * 52\text{semanas} * \text{factorb} * 2$ empleados	\$	\$97,580.60	\$	\$	\$	\$
TOTAL				\$0.00	\$975,806.00	\$0.00	\$53,248.00	\$0.00	\$0.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 90 Matriz de costos ocultos Formación integrada empresa B

FORMACIÓN INTEGRADA				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
No entienden cómo hacer un proceso	No calidad	30 min 3 días / reajustes	.5hrs*3personas*3dias*52semanas*factor	\$	\$	\$	\$	\$87,822.54	\$
TOTAL				\$	\$	\$	\$	\$87,822.54	\$

Fuente: elaboración propia

Tabla 91 Matriz de costos ocultos Implementación de la estrategia B

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA				Componentes de las consecuencias económicas					
Idea Fuerza	Costo Oculto	Frecuencia	Detalle de Cálculo	Sobre salarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Falta de controles administrativos	No calidad	5 horas a la semana	5hrs*52semanas*factor	\$	\$	\$	\$	\$97,580.60	\$
TOTAL				\$	\$	\$	\$	\$97,580.60	\$

Fuente: elaboración propia

4.3.4 Análisis de los Costos Ocultos

Tabla 92 Resumen Costos ocultos Empresa A

Empresa A	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Condiciones de trabajo	469,483	27,933	0	967,031	0	97,516	1,561,964
Organización del Trabajo	255,840	0	0	74,688	0	0	330,528
Gestión del tiempo	0	49,633	0	0	10,340	0	59,973
C-C-C	195,427	0	0	0	0	0	195,427
Formación Integrada	0	1,786,787	148,899	49,633	0	0	1,985,318
Implementación E.	99,266	0	264,709	0	49,633	0	413,608
Total	1,020,016	1,864,353	413,608	1,091,352	59,973	97,516	4,546,819

Fuente: elaboración propia con datos recabados de la empresa estudiada

De acuerdo a los datos obtenidos, la empresa A, se detectó que la generación de costos ocultos en las condiciones de trabajo se debió principalmente por la existencia de un ambiente tenso por parte de los supervisores, mientras que la gerencia no se involucra con las necesidades del personal, consideran que no están en las condiciones óptimas para desarrollar adecuadamente su trabajo por la falta de iluminación, ventilación, maquinaria en malas condiciones, falta de materia prima y herramientas lo cual origina costos ocultos principalmente por la no producción y sobre salarios.

En la organización del trabajo se detectó la alarmante rotación de personal, esto impide una adecuada organización del trabajo de modo que sacrifican al personal y las actividades del taller para hacer frente a la maquila con las plantas Nissan, generando fuertes costos ocultos en sobre salarios y la no producción.

En la gestión del tiempo se detectó que se aceptan proyectos precipitados para abarcar más mercado no planeando adecuadamente los tiempos laborales además de la falta de personal capacitado hace que los jefes de proyecto realicen actividades que no les corresponde generando principalmente sobretiempos y la no creación de potencial.

En la comunicación coordinación y concertación se logró detectar la falta de involucramiento de la gerencia por una inadecuada comunicación en la estructura organizacional, el temor que existe por parte de algunos empleados de expresar a la gerencia sus inconformidades y la mala comunicación y coordinación con el departamento de compras para abastecer los materiales lo cual recae en sobre salarios.

En la formación integrada se detectó la falta de capacitación y entrenamiento de los empleados y la contratación de estudiantes o personal no calificado generando costos ocultos en sobre tiempos, sobre consumos ya que por la falta de capacitación en repetidas ocasiones deben realizar nuevamente el trabajo y la no producción por estar entrenando al nuevo personal todos los días.

En la implementación de la estrategia se pudo detectar la carencia de una estrategia de retención del talento humano y procesos estandarizados generando costos ocultos de sobre consumos, sobre salarios y la no creación de potencial.

De esta manera se obteniendo un costo oculto anual por 4,546,819 pesos.

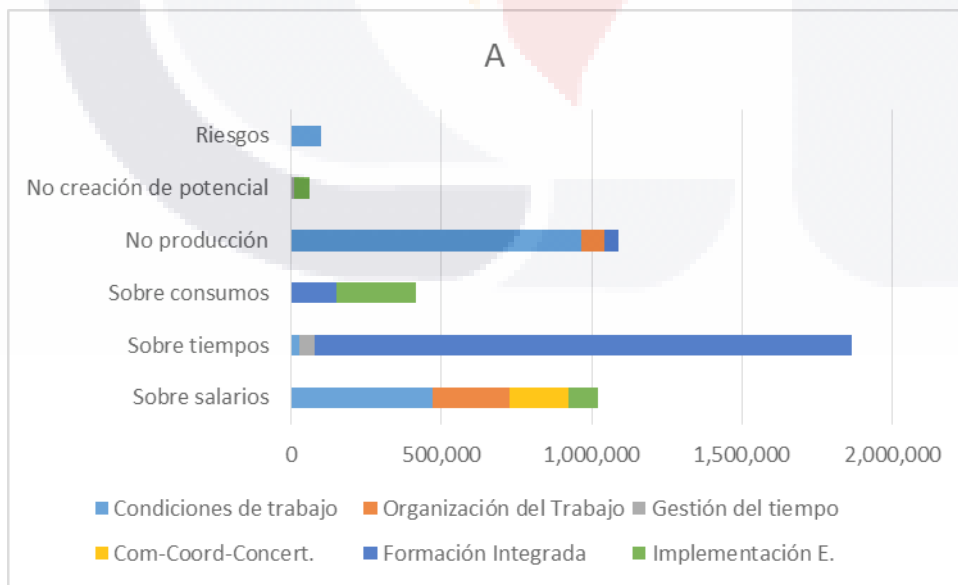


Ilustración 28 Integración por componente e (empresa A)

Fuente: elaboración propia.

Con esta gráfica se puede apreciar la integración de los disfuncionamientos por componente económico de los costos ocultos; las principales consecuencias de los disfuncionamientos son los sobretiempos generados y la no producción derivado en primer lugar por los comportamientos encontrados en el aspecto de la formación integrada que a su vez recae en una mala gestión del conocimiento por la falta de capacitación y entrenamiento de empleados, ausencia de políticas y estrategias orientadas a la generación del conocimiento y las incapacidades de aprendizaje que no permiten la creación y adquisición de conocimiento y los mismos efectos de la cultura organizacional mal adoptada que propicia la generación de disfuncionamientos.

Tabla 93 Resumen Costos ocultos Empresa B

Empresa B	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	Total
Condiciones de trabajo	0	40,533	0	349,339	252,208	0	642,080
Organización del Trabajo	345,431	0	0	624,516	36,030	0	1,005,976
Gestión del tiempo	0	975,806	0	53,248	0	0	1,029,054
C-C-C.	0	567,469	0	0	0	0	567,469
Formación Integrada	0	0	0	0	87,823	0	87,823
Implementación E.	0	0	0	0	97,581	0	97,581
Total	345,431	1,583,808	0	1,027,102	473,641	0	3,429,983

Fuente: elaboración propia con datos recabados de la empresa estudiada

En la empresa B, con los datos obtenidos se detectó que la generación de costos ocultos en las condiciones de trabajo se debió principalmente por la falta de cuidados y manejo de las herramientas y materiales, las políticas establecidas para el abastecimiento de la materia prima y herramientas de trabajo, falta de mantenimiento de algunas maquinarias, la falta de ventilación y de espacio en las instalaciones y en algunos casos la percepción del trato inadecuado de los supervisores, todos estos factores generaron principalmente la no producción y la no creación de potencial.

En la organización del trabajo no existe una adecuada planeación para organizar las tareas, también aceptan proyectos precipitados y en caso de haber ausentismos no se le da continuidad al trabajo que se quedó pendiente. Esto ha generado costos ocultos principalmente en la no producción y en sobre salarios.

En la gestión del tiempo se detectó que pese a que es una empresa cuyos trabajadores son muy unidos y leales, frecuentemente hay ausentismos derivados de permisos y concesiones que hace el dueño y en estas ocasiones los jefes de área tienen que realizar actividades que no les corresponde, también se detectó personal inactivo en ciertas áreas al no tener más tareas asignadas, lo que genera principalmente sobre tiempos y no producción.

En la comunicación, coordinación y concertación se detectó que la familia está muy involucrada en la gestión de la empresa, sin embargo, existen conflictos de autoridad generando problemas en la comunicación, coordinación y concertación con los empleados, otro aspecto que se detectó es la misma unidad y confianza que existe dentro de la empresa hace que en ocasiones los empleados no tomen en serio una orden, esto recae en costos ocultos de sobre tiempos.

En la formación integrada algunos empleados no saben cómo realizar determinados procesos aunque esta empresa se enfoca mucho en el adiestramiento y capacitación de sus empleados, en la parte del diseño de moldes solamente el dueño es quien los realiza, esto genera costos ocultos en la no creación de potencial.

En la implementación de la estrategia, la existencia de conflictos de autoridad por los mismos miembros de la familia y la falta de controles administrativos generan costos en la no creación de potencial. Todos estos costos ocultos ascienden a 3,429,983 pesos anuales.

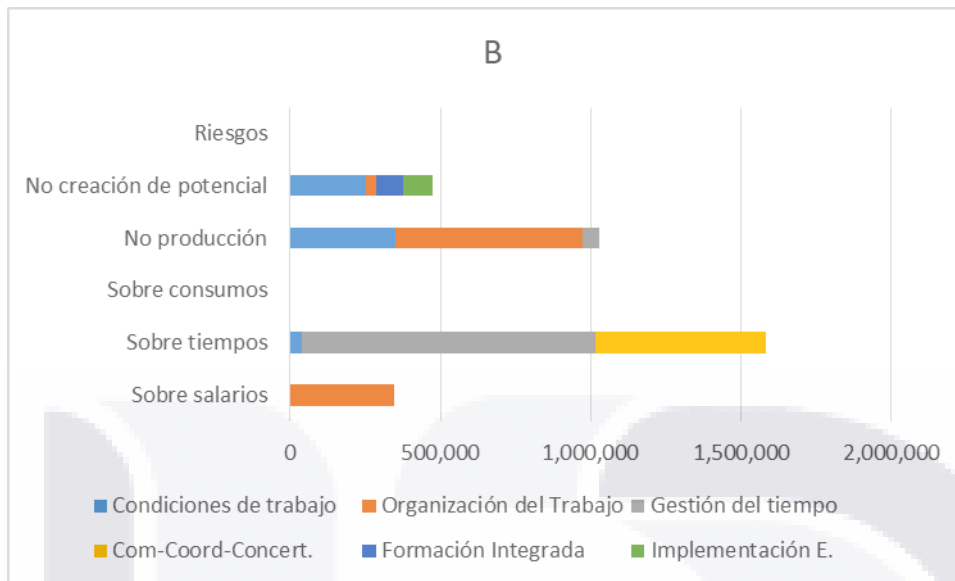


Ilustración 29 Integración por componente (empresa B)

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se puede observar la integración de los disfuncionamientos por componente económico de los costos ocultos; las principales consecuencias de los disfuncionamientos son los sobretiempos generados y la no producción derivado en primer lugar por los comportamientos encontrados en el aspecto de la organización del trabajo y gestión del tiempo.

4.3.5 Contrastación de hipótesis de investigación

Con el diagnóstico del modelo socioeconómico ISEOR aplicado en la empresa A y B se logró identificar y describir la gestión del conocimiento y los disfuncionamientos generados que afectan en el rendimiento de las empresas estudiadas; también se pudo clasificar en los diversos comportamientos detectados la tipología de cultura organizacional y se logró medir el rendimiento a partir de la identificación de los disfuncionamientos existentes y el cálculo de los costos ocultos derivado de comportamientos que influyen en la gestión del conocimiento y la cultura organizacional sobresaliente en el comportamiento atrofiado, logrando cumplir el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación se da respuesta a una de las preguntas de esta investigación ¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes familiares del sector metal-mecánico de Aguascalientes? Contrastando los resultados con la hipótesis 1.

H1. La gestión del conocimiento impacta en la disminución de generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de la empresa analizada.

Con la observación y la obtención de datos de campo por el método de casos se pueden contrastar las hipótesis. Desde la clasificación de las ideas fuerza se pudieron identificar comportamientos que afectan la adecuada gestión del conocimiento, mismos que generaron disfuncionamientos y costos ocultos afectando así el rendimiento de las empresas analizadas. Ambas empresas presentan problemáticas en la manera de gestionar el conocimiento, sin embargo, se puede hacer una comparativa de la empresa A y B donde se determinó claramente que en la empresa A busca un ahorro económico mediante la carga salarial contratando empleados en su mayoría estudiantes que no cuentan con la adecuada capacitación y conocimientos en el área lo cual generó costos ocultos por el alto índice de rotación de personal, la no producción y la no calidad, derivado de la falta de capacitación y entrenamiento; y por otro lado, costos ocultos por sobre tiempos y sobre consumos al tener que realizar nuevamente las piezas que elaboraron con defectos.

En la empresa B existe un mayor énfasis en el entrenamiento y mentoría de los empleados y los incitan a que participen en la generación de ideas y en este caso se observó un resultado favorable en cuanto a la antigüedad laboral y los casi nulos índices de deserción laboral, sin embargo en esta empresa existe un cierto “recelo” por parte del dueño por compartir y generar conocimiento en cuanto a lo referente a los diseños de moldes y partes, esto coincide con Martínez et al. (2010) que atribuyen como una problemática de las Pymes familiares el recelo por compartir y transferir el conocimiento sobre todo a los que no forman parte del núcleo familiar. Este recelo ha ocasionado disfuncionamientos por la no creación de potencial y la no producción mismos que afectan el rendimiento de la empresa.

La evidencia teórica y empírica consultada en la literatura enuncian que la gestión del conocimiento tiene efectos positivos en el rendimiento de las empresas, estudios como el de Tari y García (2013), Darroch y McNaughton, (2003), Chadam y Pastuszak, (2005), Tanriverdi (2005), Huang y Shih (2009), donde obtienen una influencia positiva entre la gestión del conocimiento y los resultados financieros de las empresas, el estudio de Maldonado et al. (2012) donde obtiene como resultados que la gestión del conocimiento en las Pymes tiene un impacto positivo y significativo en el crecimiento de ventas

En todas las organizaciones se genera conocimiento ya sea en mayor o menor medida, sin embargo, coincidiendo con Argyris (1999), las empresas tienen un problema severo de aprender y trazar estrategias competitivas, estas incapacidades de aprendizaje organizacional son las que impiden que el conocimiento se genere o se generalice de la mejor manera y quizás esta sea una razón de la mortandad empresarial.

De acuerdo con los resultados presentados y discutidos es posible aceptar la primera hipótesis de investigación del presente trabajo concluyendo que una adecuada gestión del conocimiento ayudará a la disminución de disfuncionamientos y costos ocultos logrando mejorar el rendimiento de las empresas.

Con la contratación de esta hipótesis con los resultados obtenidos y con los resultados de otras investigaciones se enuncia la hipótesis 2 de esta investigación y se le da respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo influye la tipología de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas?

H2. La tipología de cultura organizacional adoptada tiene influencia en el rendimiento y en los comportamientos que generan disfuncionamientos.

Con la información obtenida de las entrevistas realizadas a cada uno de los empleados, se pudo conocer cómo son las dos empresas analizadas desde su interior sobre las condiciones de trabajo, la organización en el trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación, coordinación, concertación, la formación integrada y la aplicación de la estrategia de la

organización, identificando los comportamientos, conductas, prácticas, valores y creencias que comparten entre sí y que conforman la cultura de la organización, misma que según Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) moldea el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando esta fortalece el compromiso en la empresa.

Vargas (2007), dice que no existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de la organización. En los resultados obtenidos se identificaron comportamientos adoptados por diferentes tipologías de comportamiento organizacional, tomando la tipología de Cameron y Quinn donde por ejemplo se identificaban situaciones clasificadas en la tipología Clan la cual sobretodo en la empresa B, donde existe un interés mayor por los empleados y una gran unión y confianza, pero al mismo tiempo esta tipología les origina disfuncionamientos que afectan al rendimiento de la organización por los mismos conflictos de carácter familiar donde no se respetan los niveles jerárquicos, el exceso de confianza que impide aplicar políticas y estrategias.

Algunos autores afirman que la cultura del tipo clan favorece en el rendimiento de las organizaciones Gálvez y García (2011), Maldonado, Pinzón y Marín (2016) sin embargo Salas, García y Murillo (2017) y Zhang y Zhu (2012), obtienen resultados contrarios determinando que la cultura tipo clan tiene un impacto negativo en el rendimiento.

La cultura de tipo jerárquica también fue una constante en ambas empresas analizadas como generadora de disfuncionamientos que impactan en el rendimiento, lo cual concuerda con los resultados de Gálvez y García (2011) Maldonado, Pinzón y Marín (2016) los cuales concluyen que la tipología jerárquica tiene un efecto negativo en el rendimiento.

La cultura mercado obtuvo muy poca generación de disfuncionamientos y la adhocrática no generó disfuncionamientos en la empresa A, mientras que en la empresa B la minoría; lo cual concuerda con los resultados de Gálvez y García (2011), Maldonado, Pinzón y Marín (2016) y Jiménez y Sanz (2016) donde señalan que la cultura de mercado y la adhocrática tienen un impacto positivo en el rendimiento de las empresas.

Respondiendo a la pregunta de investigación ¿Qué tipología de cultura organizacional genera mayor número de disfuncionamientos que afectan el rendimiento de las Pymes?

La tipología que generó mayores disfuncionamientos en la empresa A fue la Jerárquica, esto coincide con investigaciones de autores como Gálvez y García (2011), Maldonado et al. (2016), quienes concluyen que la tipología jerárquica es la que tiene un impacto negativo en el rendimiento de las Pymes. Por otro lado, en la empresa B se encontró que el mayor número de disfuncionamientos generados fue por la tipología clan seguida la tipología jerárquica, esto concuerda con los planteamientos de Zhang y Zhu (2012) que concluye que las empresas que muestran una cultura de tipo clan y jerárquica su rendimiento es menor, Acar y Acar (2012) concluyen que la cultura jerárquica no tiene relación positiva con el rendimiento, lo mismo con estudios de Gálvez y García (2011) Maldonado et al. (2016) sin embargo los resultados sobre la cultura Clan que origina mayores disfuncionamientos muestran lo contrario a lo propuesto o en las investigaciones de Fekete y Bocskei (2011), Gálvez y García (2011), Acar y Acar (2012), Maldonado et al. (2016) y Panuwatwanich y Nguyen (2017), quienes plantean que la cultura tipo clan tiene efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa.

Por otro lado, la tipología adhocrática en ambas empresas analizadas fue la que generó menor número de disfuncionamientos coincidiendo con las conclusiones de las investigaciones de Duréndez y García (2008), Acar y Acar (2012), Naranjo, Jiménez y Sanz (2016), Panuwatwanich y Nguyen (2017) Salas, García y Murillo (2017), Shahzad, Xiu y Shahbaz (2017), donde se indica que la cultura adhocrática es la que tiene un mayor impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas.

De acuerdo con los resultados presentados y discutidos es posible aceptar la segunda hipótesis de investigación del presente trabajo donde la tipología de cultura organizacional adoptada por las empresas tiene una influencia en el rendimiento y en los comportamientos que generan disfuncionamientos organizacionales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación se da respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento y la cultura organizacional? Al contrastar la hipótesis 3:

H3. La cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento.

Con los resultados analizados se identificaron algunas incapacidades para el desarrollo del conocimiento, sin embargo, también se detectó la cultura organizacional como una limitante en la transferencia de conocimientos dentro de la organización. De este modo se está de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación de Watson (1998) donde señala a la cultura organizacional como uno de los mayores obstáculos para gestionar el conocimiento de la organización debido a la incapacidad de cambiar la actitud de los individuos, al igual que Ruggles (1998) en los resultados de su estudio las mismas empresas indican que la cultura organizacional representa una barrera para el éxito de la gestión del conocimiento.

Este análisis va de acuerdo con la hipótesis planteada por Maldonado et al. (2012) la cual se formuló de la siguiente manera:

“Para que los empleados puedan compartir el conocimiento o la información que poseen al interior de las Pymes, se requiere del diseño y uso de canales de comunicación eficientes lo que permitirá que la organización cuente con una eficiente KM. En este sentido, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, los canales para compartir el conocimiento, la creación de un ambiente favorable para la libre expresión de las opiniones pueden ser definidas como los efectos directos de la cultura organizacional en la KM (Zack, 1999; Bontis, 2000; Buckley y Carter, 2000; OECD, 2003; Bozbura, 2004; 2007). Así, ahora se puede plantear la siguiente hipótesis: *A mayor nivel de efecto de la cultura organizacional, mayor nivel de gestión del conocimiento.*”

De acuerdo con Liu (2010) el conocimiento y la cultura están indisolublemente unidos entre sí en las organizaciones; existe evidencia, según el autor, de una considerable evidencia que apoya la importancia de la cultura en el éxito o el fracaso de la gestión del conocimiento.

Salmaninezhad y Daneshvar (2012) y Mantilla (2000) coinciden en que la gestión del conocimiento se encuentra envuelta en la cultura organizacional.

Con los resultados obtenidos y analizados es posible aceptar la tercera hipótesis de investigación del presente trabajo. Se puede concluir que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento, una cultura fuerte y bien adoptada facilitará la creación del conocimiento e incentivar la difusión del mismo, para ello, la organización requiere una cultura con capacidad de adaptación, que impulse la comunicación y la transmisión de conocimientos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje (Garzón y Luiz, 2008); existen sin embargo, efectos negativos de la cultura organizacional que representan una barrera en la gestión del conocimiento y fomentan la generación de disfuncionamientos y costos ocultos que impactan en el rendimiento de las empresas debido a una cultura débil o a una mala adopción de la misma.

4.3.7 Efectos Sociales

Por medio del diagnóstico socioeconómico se encontró que en los grupos que se formaban dentro de ambas organizaciones donde existía mayor compañerismo, trabajo en equipo y participación (tipología Clan) eran las personas con menor índice de ausentismo y las de más antigüedad.

Este fenómeno también se observó en comparativa de la empresa A y B, en donde la empresa A la percepción de los empleados hacia los dueños de la empresa es que no existe apertura, motivación ni reconocimiento y en esta empresa los índices de rotación de personal son muy altos, mientras que en la empresa B los empleados se sienten agradecidos por el apoyo que en diversas situaciones personales han obtenido por parte del dueño lo que hace que se mantengan leales a la organización con un índice de antigüedad bastante elevado. Esto mejora, de manera general el desempeño de la organización.

Recomendaciones

Una vez realizado el diagnóstico socioeconómico, se recomienda a las empresas analizadas utilizar las herramientas de la gestión socio económica que les permitan disminuir los costos ocultos abordado las problemáticas sociales existentes dentro de la empresa que generan los disfuncionamientos; La metodología ISEOR propone la aplicación de las siguientes herramientas:

1- Matriz de Gestión del tiempo: Permite determinar las funciones que se delegan y se realizan e identificar tiempos de ocio y tareas mal asumidas. Los miembros de la organización realizan un auto análisis.

2- Matriz de competencias: Sirve para para conocer, aprovechar y canalizar el talento del factor humano de la empresa según las habilidades y competencias de los miembros de la organización lo cual permitirá brindar las herramientas necesarias para explotar el potencial del recurso humano.

3- Plan de acciones prioritarias: Se realiza un inventario de las acciones en función a su prioridad y factibilidad para desarrollar en un semestre determinado programadas de manera precisa.

4- Tablero de control de mando: Los altos mandos llevan un control en un tablero de pilotaje estratégico que incluya la evaluación de la implementación con datos cualitativos y financieros.

5- Plan de acciones estratégicas internas y externas: Reúne y sincroniza los objetivos estratégicos fijados a corto y mediano plazo.

6- Contrato de actividad periódicamente negociable: se realiza un acuerdo individual para lograr la disminución de los disfuncionamientos, se evalúa y se discute semestralmente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El presente capítulo expone las conclusiones y discusión de los resultados obtenidos derivados de esta tesis doctoral. La presente investigación ha tenido como objetivo evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional y su relación con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metalmecánico en Aguascalientes a través del modelo de intervención socio-económica mediante la metodología ISEOR.

Se ha pretendido analizar la gestión del conocimiento y la cultura organizacional desde el modelo socio-económico el cual involucra el capital humano de las organizaciones estudiadas, éste modelo en su etapa de diagnóstico permite obtener información rica y relevante para la investigación de los fenómenos y comportamientos organizacionales que de alguna manera merman el rendimiento de la misma.

Los aportes de esta tesis doctoral contribuyen a clarificar bajo el modelo socioeconómica cómo los diferentes comportamientos “atrofiados” dentro de las organizaciones pueden verse generados por las tipologías de cultura organizacional que son adoptadas en la empresa familiar, mismos que son los causantes de disfuncionamientos y costos ocultos que merman el rendimiento de la organización y que a su vez pueden convertirse en una incapacidad para generar y generalizar el conocimiento organizacional.

Mediante los resultados obtenidos se lograron los objetivos específicos de la investigación logrando describir la influencia y el impacto de las incapacidades de gestión del conocimiento con los disfuncionamientos midiendo el rendimiento de las empresas analizadas con el modelo ISEOR **(O1)**. Se logró identificar y describir la tipología de cultura organizacional de las empresas analizadas **(O2)**. Se identificó y se describió la influencia de la cultura organizacional con el rendimiento de las Pymes familiares del sector metal-mecánico de Aguascalientes **(O3)**. Se analizaron los disfuncionamientos y costos ocultos que afectan el rendimiento de las empresas analizadas **(O4)**. Así mismo, se lograron contrastar las hipótesis planteadas y dar respuesta a las preguntas de investigación.

Gestión del conocimiento

Para la hipótesis H1 “La gestión del conocimiento impacta en la disminución de generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de la empresa analizada.” Se confirma y se concluye que una adecuada gestión de conocimiento tendrá efectos positivos en la disminución de disfuncionamientos generando un efecto positivo en el rendimiento de las empresas, coincidiendo con las conclusiones de Tari y García (2013), Darroch y McNaughton, (2003), Chadam y Pastuszak, (2005), Tanriverdi (2005), Huang y Shih (2009), donde obtienen una influencia positiva entre la gestión del conocimiento y los resultados financieros de las empresas y el estudio de Maldonado et al. (2012) en el que concluyen que la gestión del conocimiento en las Pymes tiene un impacto positivo y significativo en el crecimiento de ventas.

En el apartado de resultados en la ilustración 25 se comprueba que la empresa A aplica en menor medida herramientas y estrategias para la gestión del conocimiento que la empresa B así mismo, el margen de utilidad de acuerdo a los estados financieros proporcionados es inferior al de la empresa B. En la tabla 18 del mismo apartado se describe el análisis sobre la gestión del conocimiento encontrada en ambos casos de estudio, así mismo, la empresa A que es la que cuenta con una menor gestión del conocimiento presentó un total de 216 disfuncionamientos de acuerdo a la tabla 17 del apartado de resultados, mientras que la empresa B obtuvo 157 disfuncionamientos según la tabla 50 del apartado de resultados. También se pudo observar en la ilustración 26 y 27 del apartado de resultados que el mayor número de disfuncionamientos se originaron principalmente por las condiciones de trabajo.

El mayor impacto económico de los costos ocultos se obtiene en la formación integrada respecto a la empresa A, lo cual coincide con la escasa gestión del conocimiento que afecta el rendimiento de la empresa, esto se puede observar en la tabla 92 y en la ilustración 28 del apartado de resultados, mientras que en la empresa B los costos ocultos con mayor impacto económico se encontró en la gestión del tiempo y organización del trabajo según la tabla 93 e ilustración 29; esto se puede entender por la tipología adoptada en esta empresa.

Sin embargo, se puede concluir a su vez que existen barreras o incapacidades para generar y transmitir el conocimiento en las organizaciones (mismas que se pueden observar en el apartado de resultados en las tablas 49 y 79 a manera de resumen), coincidiendo con Argyris (1999), las empresas tienen un problema severo de aprender y trazar estrategias competitivas, estas incapacidades de aprendizaje organizacional son las que impiden que el conocimiento se genere o se generalice de la mejor manera, estas incapacidades son generadoras de disfuncionamientos y quizás esta sea una razón de la mortandad de las empresas.

En las Pymes estudiadas se encontró que el conocimiento generado principalmente es el conocimiento tácito y la transferencia de conocimiento es por medio de la sociabilización ya que entre los mismos empleados se capacita, comparten experiencias y conocimientos, imitación y práctica; el conocimiento tácito es una fuente de ventaja competitiva, sin embargo, presenta múltiples dificultades en su gestión, sobretodo en la etapa de transferencia del conocimiento. El presente estudio permite concluir que la buena gestión del conocimiento en las organizaciones favorece en el rendimiento de las mismas, sin embargo existen una serie de incapacidades de aprendizaje que son una barrera para la generación y generalización del conocimiento que deben ser estudiadas y analizadas a fin de que la empresa logre generar estrategias.

Las principales barreras o incapacidades para generar conocimiento mismas que influyen en la generación de disfuncionamientos fueron la candidez y la homogeneidad en la empresa A, esto se puede observar en la tabla 49 del apartado de resultados; y la candidez y la difusión deficiente en la empresa B de acuerdo a la tabla 79 del apartado de resultados. La candidez fue una constante en ambas empresas por la deficiencia en el análisis y la generación de soluciones de los niveles de desempeño. La homogeneidad cuando solamente se toma la perspectiva del dueño ante las situaciones que enfrenta la empresa y la difusión deficiente cuando no se comparten ideas en las partes relevantes de la organización.

Cultura Organizacional

Con los resultados obtenidos de esta investigación de tipo cualitativa, se puede entender que la cultura organizacional en las organizaciones está en constante cambio, el mismo personal

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

va moldeando y transformando la cultura de la organización a través de los comportamientos, experiencias, conocimientos y valores compartidos. Puede existir un tipo de cultura predominante más no al 100% única. Existe evidencia empírica sobre la tipología de cultura organizacional que comparten las organizaciones, dándose el caso de coexistencia de varios tipos de cultura a la vez, los cuales pueden ser antagónicos o bien que uno predomine sobre los demás.

Para la hipótesis H2. “La tipología de cultura organizacional adoptada tiene influencia en el rendimiento y en los comportamientos que generan disfuncionamientos.” Se concluye que en las organizaciones se puede identificar un tipo de cultura dominante, sin embargo, se coincide con Robbins (2004) y Vargas (2007), quienes explican que existen diversas sub-culturas en el interior de ellas; la cultura dominante, son los valores centrales que se comparten entre la mayoría de los integrantes en general mientras que las sub-culturas se verán reflejadas por situaciones en particular o cuando los mismos trabajadores adquieren conocimiento y comparten sus experiencias entre sí, por grupos o áreas y no precisamente por todos los miembros en general. Estas manifestaciones individuales y colectivas dentro de la organización crean valores, principios y comportamientos que se van arraigando en la cultura organizacional (Carrillo, 2016).

Respondiendo a la pregunta de investigación ¿Cómo influye la tipología de cultura organizacional en la generación de disfuncionamientos y en el rendimiento de las Pymes analizadas? Se ha demostrado ya en diversas investigaciones que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en el rendimiento de las organizaciones cuando esta es bien adoptada y fortalece el compromiso en la empresa, y por el contrario, cuando no está adecuadamente adoptada generará comportamientos atrofiados causantes de los disfuncionamientos y costos ocultos.

Con el estudio de los casos analizados, en la tabla 49 y 79 del apartado de resultados se pudo concretar que la tipología Adhocrática es la que influye menos en la generación de disfuncionamientos ya que esta tipología se caracteriza por su dinamismo, innovación y la libertad, al mismo tiempo, esta tipología es la que más contribuye a la gestión del

conocimiento ya que fomenta la iniciativa, experimentación y en su caso, también tiende a aprender de sus errores; coincidiendo con las conclusiones de las investigaciones de Duréndez y García (2008), Acar y Acar (2012), Naranjo, Jiménez y Sanz (2016), Panuwatwanich y Nguyen (2017) Salas, García y Murillo (2017), Shahzad, Xiu y Shahbaz (2017), donde se indica que la cultura adhocrática es la que tiene un mayor impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas.

Respondiendo a la pregunta ¿Qué tipología de cultura organizacional genera mayor número de disfuncionamientos que afectan el rendimiento de las Pymes? La cultura Jerárquica fue la que generó mayor número de disfuncionamientos como se puede observar en la tabla 49 y 79 del apartado de resultados, esto coincide con investigaciones de autores como Gálvez y García (2011), Maldonado, Pinzón y Marín (2016), salas quienes concluyen que la tipología jerárquica es la que tiene un impacto negativo en el rendimiento de las Pymes. Por otro lado, en la empresa B se encontró que el mayor número de disfuncionamientos generados fue por la tipología clan seguida la tipología jerárquica, esto concuerda con los planteamientos de Zhang y Zhu (2012) que concluye que las empresas que muestran una cultura de tipo clan y jerárquica su rendimiento es menor, Acar y Acar (2012) concluyen que la cultura jerárquica no tiene relación positiva con el rendimiento, lo mismo con estudios de Gálvez y García (2011) Maldonado et al. (2016) sin embargo los resultados sobre la cultura Clan que origina mayores disfuncionamientos muestran lo contrario a lo propuesto o en las investigaciones de Fekete y Bocskei (2011), Gálvez y García (2011), Acar y Acar (2012), Maldonado et al. (2016) y Panuwatwanich y Nguyen (2017), quienes plantean que la cultura tipo clan tiene efecto positivo sobre el rendimiento de la empresa.

¿Cuáles son los disfuncionamientos con mayor incidencia de las Pymes familiares del sector metal-mecánico de Aguascalientes? Las condiciones de trabajo coincidieron en ambos casos como la más recurrente en generación de disfuncionamientos, recordando que las condiciones de trabajo se refiere a las condiciones físicas del trabajo, (herramientas, material, entorno del puesto de trabajo) la ergonomía, los horarios y el ambiente de trabajo así como los factores de estrés. Sin embargo los disfuncionamientos que generaron mayor impacto económico en el cálculo de los costos ocultos en la empresa A fueron los disfuncionamientos

de la formación integrada y condiciones de trabajo, tomando a consideración los resultados bajos en la capacitación y entrenamiento mientras que en la empresa B fue en Gestión del tiempo y Organización del trabajo, recordando que en esta empresa con tendencia a la cultura clan, generaba disfuncionamientos por ser muy permisiva y relajada con los empleados.

Como ya se ha explicado con anterioridad, la cultura organizacional no es 100% única, además esta se ve influenciada por el estilo que el líder o dueño imprima sobre la empresa, así como se observó en la empresa A, el dueño implementa políticas estrictas para asegurar de alguna manera el control y permanencia de la empresa tratando de no involucrarse con los empleados y sentimentalismos, lo que predomina la cultura Jerárquica en dicha empresa seguida por la cultura Clan por el mismo ambiente y familias existentes de los trabajadores dentro de ella. Mientras que en la empresa B la cultura dominante fue la Clan, ya que existen más miembros de la familia involucrados directamente en la empresa en cada una de las áreas productivas fomentando la confianza y participación de los empleados; sin embargo la tipología de cultura organizacional puede irse modificando por el mismo tiempo y crecimiento de la empresa.

La Cultura Organizacional es un factor crítico en la construcción y reforzamiento de la gestión del conocimiento e impacta en el cómo los miembros aprenden, adquieren y comparten conocimiento (Kamur, 2011), la cultura existente en la empresa es crucial para la gestión del conocimiento (Ming-Fong y Gwon-Guang 2007). Se concluye que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la gestión del conocimiento, una cultura fuerte y bien adoptada facilitará la creación del conocimiento e incentivar la difusión del mismo, para ello, la organización requiere una cultura con capacidad de adaptación, que impulse la comunicación y la transmisión de conocimientos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje (Garzón y Luiz, 2008); en la misma adopción de la cultura organizacional, pueden existir efectos negativos mismos que representan una barrera en la gestión del conocimiento y fomentan la generación de disfuncionamientos y costos ocultos que impactan en el rendimiento de las empresas debido a una cultura débil o a una mala adopción de la misma.

Por lo tanto, se puede concluir que la cultura organizacional se verá reflejada en los comportamientos internos de los miembros de la organización, en la forma de producir, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación, toma de decisiones y logrará una sinergia positiva si da un sentido de pertenencia a la organización; por lo que una cultura sólida, fuerte estratégicamente correctas y adaptables tienen una repercusión positiva en el rendimiento de las organizaciones (Gordon, 1996); mientras que una tipología mal adoptada, débil, carente de compromiso y sentido de pertenencia afectará negativamente el rendimiento de la empresa y generará mayor número de disfuncionamientos.

Enfoque humanista en las ciencias administrativas a partir del modelo socioeconómico

El empresario contemporáneo necesita desarrollar una formación permanente de su talento humano la cual propicie la estimulación de la espontaneidad y la creatividad, desde el principio de la no directividad; el proceso de la gestión del conocimiento debe estar sensibilizado por las realidades sociales dentro y fuera de la empresa que permita entender la realidad de la organización, al mismo tiempo, prestar atención en las dinámicas de la cultura organizacional que se desarrolla de manera cotidiana entre las personas que conforman la organización (Rojas, 2012).

Ramirez (2016) hace una reflexión sobre el paradigma del pensamiento administrativo desde Taylor y Weber hasta nuestros días donde se ha buscado la eficiencia sobre cualquier otra cosa deshumanizando la empresa, todas las organizaciones son entes sociales por lo que es pertinente partir de un enfoque más humanista para abordar las problemáticas de las organizaciones, es decir, una exploración cualitativa de la problemática organizacional que permita un acercamiento a la realidad (Escobar y Morales, 2008). En este sentido, Muñoz (2009) hace una reflexión interesante sobre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana citando a Rego y Souto:

“Muchas organizaciones modernas, por diversos factores, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, actúan de modo injusto en lo que concierne a las remuneraciones y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las evaluaciones de desempeño. Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. (...) Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y psicológica) de sus miembros (Rego y Souto, 2004)”.

En este mismo contexto, el enfoque socioeconómico es un método de análisis transdisciplinario que establece una síntesis entre la teoría de las organizaciones, la sociología y psicología laboral así como teorías macro y micro económicas y las teorías contables. Se propone una evaluación económica de las condiciones de trabajo que aplicará el cálculo de los costos ocultos en la problemática de los recursos humanos con la finalidad de reducir los disfuncionamientos y crear potencial estratégico.

El capital humano es el activo de mayor importancia en las organizaciones, coincidiendo con Bozbura (2007) ya que las organizaciones por si mismas no generan conocimiento sino a través de sus recursos humanos, teniendo lugar inicialmente a nivel individual hasta llegar al nivel organizacional pasando por el grupal (González, 2015). Lin (2007) sostiene que el proceso de compartir conocimiento implica necesariamente una interacción social y humana, así mismo, la cultura organizacional tiene la capacidad de influir en la gestión del conocimiento hasta el punto de convertirse en un elemento integral (Leidner et al, 2006).

Por último, el modelo socioeconómico es una herramienta que permite el conocimiento integral de la empresa y logra un aprendizaje organizacional basado en la comunicación social, el modelo busca resolver la problemática a partir del conocimiento de los disfuncionamientos por los comportamientos de los trabajadores que impactan negativamente a la organización, de este modo se da la pauta para implementar soluciones de raíz de manera conjunta y no atender solamente los síntomas, dado que ello genera mayores costos para la organización afectando el rendimiento de la empresa.

Limitaciones de la investigación

En este apartado se describen las limitaciones que se presentaron en este estudio permitiendo delimitar el alcance de la evidencia empírica, resultados y conclusiones obtenidos. Dentro de las limitaciones cabe destacar la poca accesibilidad que se tuvo por parte de las empresas para participar en la presente investigación, limitando el estudio a 2 empresas pertenecientes a un ramo en específico: el sector metalmeccánico, siendo estas empresas Pyme bajo la dirección familiar; estas características particulares limitan la generalización de resultados a empresas de otros sectores.

Las entrevistas fueron realizadas en un solo periodo de tiempo no longitudinal limitando la investigación para comparar los resultados en diferentes periodos de tiempo respecto a la generación o disminución de disfuncionamientos y costos ocultos. Así mismo no se cuenta con una comparativa de para determinar la relación y el efecto de las empresas familiares y las no familiares sobre el rendimiento y generación de costos ocultos en las empresas.

La delimitación geográfica determinada sobre la cual se llevó a cabo la investigación presenta una limitación ya que pudiera no permitir la comparabilidad en el tiempo y el espacio con otras ciudades y países.

Otra de las limitaciones fue en el trabajo de campo ya que debió ajustarse a los tiempos establecidos por los empresarios para la realización de las entrevistas a los trabajadores y no afectar la operatividad de la empresa, en el caso A, para los trabajadores que son enviados directamente a la planta Nissan solamente fue posible realizar la entrevista durante los periodos de traslado, en los horarios de descanso y en el almuerzo de los trabajadores; al no contar con el acceso a la planta se logró entrevistar al 72% de la plantilla laboral.

El uso de entrevistas como método de recolección de información genera problemas de desconfianza por parte de algunos trabajadores para compartir y revelar información relacionada con la empresa y sus funciones por temor a represalias o la pérdida del empleo, pudiendo generar algunos sesgos y subjetividad en la interpretación de los resultados; sería

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

necesario confirmar los resultados obtenidos medidas más objetivas para las variables analizadas.

La carencia de estudios cualitativos sobre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en el ámbito administrativo empresarial presenta una limitante para hacer una comparativa con los resultados obtenidos.

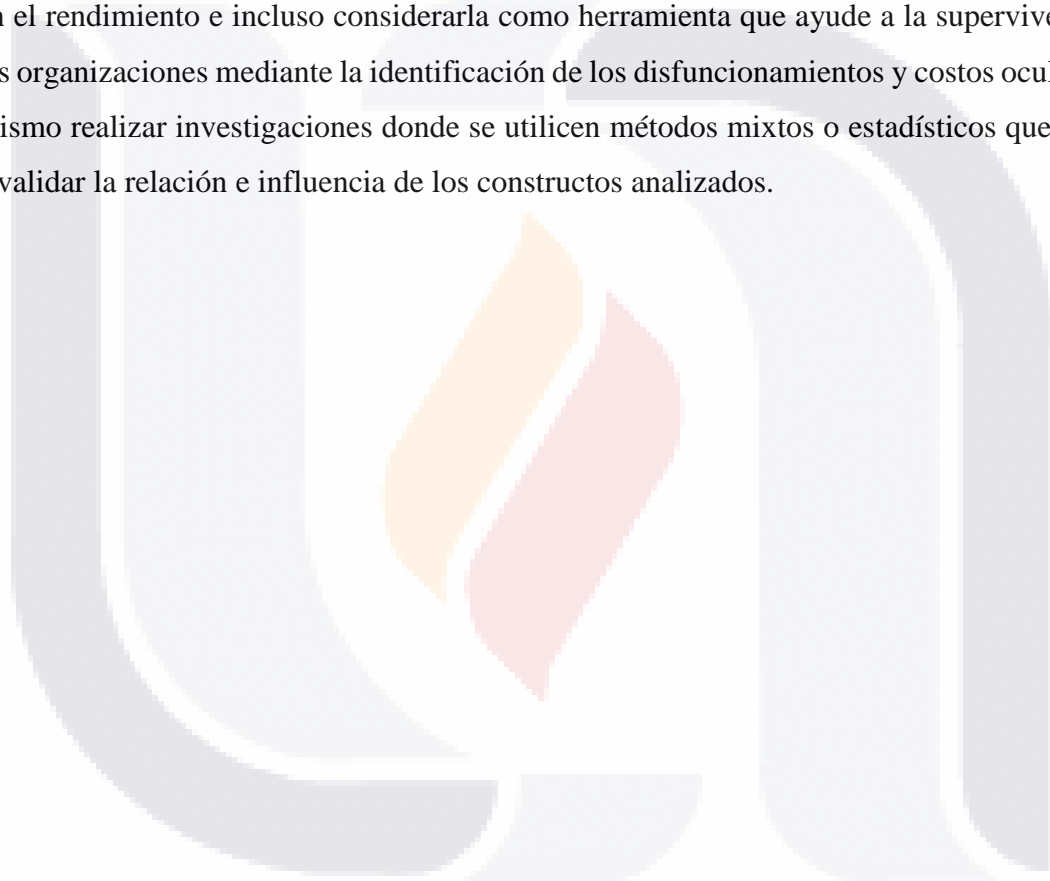
Futuras líneas de investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos no fue posible establecer una relación directa entre la participación de la familia dentro de la organización y su influencia en el rendimiento de la misma, dado que solo se realizó un diagnóstico en dos empresas familiares y además, las empresas familiares no son entidades homogéneas, además de la evidencia empírica contradictoria donde algunos autores como Gallo (1998), asevera que las empresas familiares se caracterizan por el elevado grado de compromiso hacia la organización, Grant (1991), afirma que las empresas familiares en particular generan recursos intangibles que los dotan de ventajas competitivas, Gallo y Cappuyns (1998) Corbetta y Salvato (2004), Esparza, García (2011) identifican escenarios opuestos, debido a los conflictos de intereses existentes en el grupo familiar. Los recursos y capacidades de las empresas familiares pueden presentar tanto ventajas como inconvenientes para la empresa, pudiendo impedir su crecimiento (Craigh y Lindsay, 2002; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) y otros estudios que concluyen que no existe diferencia entre el desempeño de una empresa familiar a una empresa no familiar.

El presente estudio deja abiertas futuras líneas de investigación por ejemplo, al existir diferentes tipos de empresas familiares y al no existir un consenso como tal ni homogeneidad, se propone hacerse estudios identificando los tipos de empresas familiares y la incidencia de estas en su rendimiento con variables que tomen en cuenta las particularidades de este tipo de empresas generando una línea de investigación futura; así mismo, realizar estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares en diferentes contextos como sectores económicos y zonas geográficas. Se requieren estudios más exhaustivos,

longitudinales y en diferentes contextos atendiendo el carácter socioeconómico de las empresas.

Así mismo, este estudio solamente se realizó hasta la fase de diagnóstico, dejando la posibilidad de nuevas investigaciones donde se aplique la intervención para comparar los resultados posteriores a la intervención con la primera fase. También realizar estudios donde se utilice el modelo de gestión socioeconómica para identificar otras variables que influyen en el rendimiento e incluso considerarla como herramienta que ayude a la supervivencia de las organizaciones mediante la identificación de los disfuncionamientos y costos ocultos. Así mismo realizar investigaciones donde se utilicen métodos mixtos o estadísticos que ayuden a validar la relación e influencia de los constructos analizados.



BIBLIOGRAFÍA

- Acar, Z. & Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 683–692. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1046>
- Adler, L. y Pérez, M. (1993) Una familia de élite mexicana, 1820-1980. México: Alianza Editorial.
- Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Conditions of knowledge management, innovation capability and firm performance. An explicative model.*(35), 25-63
- Aguilera, L. y González, M. (2012). Estrategias y rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares. México Global. *Conference on business and finance proceedings*, 877-883
- Alavi, M. y Leidener, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 1-7.
- Alavi, M. y Leidener, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Albors Garrigós, J., & Martínez Aparisi, A. (2002). *Comportamiento Organizativo y Gestión*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Alcántara, V (2015) Revista digital metalmecánica <http://www.metalmecanica.com/revista-digital/> volumen 20 Octubre/noviembre
- Alfaro Calderón, G., González Santoyo, F., y Hernández Silva, V. (2016). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para la pequeña y mediana empresa manufactura. *Mercados y Negocios*, (2594-0163), 0(16), 99-117. Recuperado de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5076/4736>
- Alvesson, M. & Olof- Berg, P. (1992) Corporate culture and organizational symbolism. An overview. De Gruyter studies in organization 34. Berlin y Nueva York: Walter de Gruyter.
- Amat, J. (2001). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión.
- Andreu, R., Sieber, S. (1996) *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economía industrial p63-72.
- Araiza Garza, Z. (2008). *El proceso dinámico de la cooperación interempresarial PyMES de la industria metalmecánica de la region centro del estado de Coahuila*. San Luis Potosí Universidad Autónoma de San Luis Potosí: Tesis no publicada.
- Argyris, C. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press
- Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., OrdÓÑEZ, A., & Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Settings where the Management of Knowledge and Intellectual Capital Reside in the Midst of Research Processes.*, 26(50), 62-83.
- Arjona, T. M. (2008). *estratégica. Un enfoque práctico: principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Armstrong, C.E. (2013). Competence or flexibility? Survival and growth implications of competitive strategy preferences among small US business. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 377-398.

- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Marietta, Georgia, EUA: Family Enterprise Publishers.
- Arostegi, A. (2004): "La gestión del conocimiento en la gestión pública. Compartir, cooperar y competir", Cuadernos de Gestión, Vol. 4. No. 2, pp.121-124.
- Athanassiou, N., Crittenden, W., Kelly, L. & Márquez, P. (2002) Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*. (37) 139-150.
- Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*.
- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 1-14.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Battaglia, M. P. (2008b). Nonprobability sampling. *Encyclopedia of Survey Research Methods* [SAGE Publications]. Recuperado de http://www.sage-reference.com/survey/Article_n337.html
- Bañegil T., Barroso, A., & Sanguino Gal, R. (2013). *La gestión del conocimiento en las empresas familiares*. *OmniaScience Monographs*, 0(1). doi:10.3926/oms.3
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Basco, R. (2006). *La investigación de la empresa familiar, un debate sobre la existencia de un campo independiente*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. Vol.12 No. 1. pp33-54.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Beckhard, R. & Dyer Jr., W. G. (1983). *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, 12 (1), 5-12.
- Belausteguigoitia, I. (2012), *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (3a. ed.) México: Mc Graw Hill.c
- Bender, S.; Fish, A. (2000). The transfer of knowledge and the expertise: the continuing need for global assignments. *Journal of Knowledge Management*, No. 4, pp. 125-137.
- Bontis, N. (1996). There`s a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Bussiness Quarterly*, 40-47.
- Bontis, N. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), (pp. 85-100)
- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Bozbura, F. T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization: And International Journal*,11
- Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal Enterprise information management*. 20,209-221.
- Bracci, E. (2008). *A knowledge framework for understanding small family business succession process*. *IUP Journal of Knowledge Management*, Forthcoming. Disponible online en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1184620>.

- Buckley, P.J. & Carter, M.J. (2000). Knowledge management in global technology markets. *Long Range Planning* 33, (pp. 55-71).
- Burcher, T., Lee, G.L. y Sohal, A. S. (2005), *A cross country comparison of careers in logistics management in Australia and Britain. International Journal of Logistic Management*.
- Bueno, E. (2005). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones. *Economía Industrial*, 357, 1-14.
- CANACINTRA. (17 de noviembre 2015) Obtenido de: <http://www.canacindra.org.mx/principal/index.php/introduccion-metalico>.
- Cameron, K.S., y Ettington, D.R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. En J. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research* (356-396). New York, NY: Agathon.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing an changing organizational culture. based on the competing values framework*. San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Deve- lopement.
- Chadam, J. y Pastuszak, Z. (2005): “Marketing aspects of knowledge-based management in groups of companies: case of Poland”, *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 105, No. 3/4, pág. 459.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and médium sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chirico, F. (2008): *Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies*. *International Small Business Journal*, vol. 26, pp. 433-462.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). *Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture*. *International Small Business Journal*, 28(5), 487- 504. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Choi, B. y Lee, H. (2003): “An Empirical Investigation of Knowledge Management Styles and Their Effect on Corporate Performance”, *Information & Management*, Vol. 40, pp. 403-417.
- Choueke, R., & Amstrong, R. (2000). Culture: a missing perspective on small and medium sized enterprise development? *International journal of entrepreneurial behavior and research*, 227-238.
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press, New York.
- Chua, J; Chrisman, J; y Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behaviour*. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Summer pp 331-338.
- Craig, J., & Lindsay, J.N. (2002). Incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416–30. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000210450586>
- Cocca, P. and Alberti, M. (2009), “SMEs’ three-step pyramid: a new performance measurement framework for SMEs”, paper presented at the 16th International Annual

- EUROMA Conference “Implementation – Realizing Operations Management Knowledge”
- CONDUSEF. (30 de 04 de 2015). Obtenido de www.condusef.gob.mx
- Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. En Rupp, Deborah E. *Journal of Management* (en inglés) (Sage publications) 17 (1): 121-154. ISSN 1557-1211. doi:10.1177/014920639101700109.
- Corbeta G. y Salvato C. (2004). *The board of directors in family firms: One size fits all?* Family Business Review. 17(2), 119-134.
- Cuervo, G. A. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Papeles de Economía Española, 56, 363-377.
- Darroch, J. y Mcnaughton, R. (2003): “Beyond market orientation: Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms”, *European Journal of Marketing*; 2003; 37, 3/4, pp. 572-593.
- Davenport, T., Prusak, L (2001). *Conocimiento en Acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ira. ed. Buenos Aires: Pearson Educación,. p.6
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 2, 43-57.
- Dávila, A.(2012) “Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia”, *Recherches en Sciences de Gestion* 2012/3 (Nº 90), p. 67-85. DOI 10.3917/resg.090.0065
- Davis, D., Daley, B., (2008), “*The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm’s Performance*”, *Human Resource Development International*, vol. 11, no. 1, febrero 2008, p.p. 51-66.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- De la Garza, M., Medina, J. y J. y Díaz, J. (2008). *Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso*. X Asamblea General de la ALAFEC, No. 21. República Dominicana.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). *Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México*. Cuadernos de Administración, 315-333
- De la Rosa, A., Lozano, O., & Ramírez, J. C. (2009). *Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar*. *Gestión y Estrategia* (36), 17-36.
- Delgado, L. y Castañeda, D. I. (2012). *Psicología positiva y aprendizaje organizacional*. Berlín. LAP Lambert Publishing y Editorial Académica Española.
- Delgado, S. (2011). *Claves de éxito y fracaso en las empresas familiares*. Recuperado el 2015, de Pepe y Toño: www.pepeytoño.com.mx
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Diario Oficial de la Federación. (30 de 04 de 2015). Obtenido de www.dof.gob.mx
- Dillanés Cisneros, M. (1995). *La gerencia racional científica: en busca de la eficiencia. Gestión y Estrategia*.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). *Are family business really different? European Experiences from Stratos*” *Family Business review*, Vol 4 No.2 pp149-160.

- Drucker, Peter F. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Traducción de María Isabel Merino Sánchez. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Duran, J. & San Martín, J. (2014). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *Revista de estudios de contaduría, administración e informática*.
- Duréndez, A. & García, D. (2008). Innovative culture, management control systems and performance in young SMEs. En J. Bonnet, D. García Pérez de Lema, & D. van Auken (Eds.), *The entrepreneurial society: How to fill the gap between knowledge and innovation* (pp. 165–184). Edward Elgar [consultado 15 May 2017]. Disponible en: <http://www.e-elgar.co.uk/Bookentry Main.lasso?id=13809>.
- Durst, S., Wilhelm, S. (2012) *Knowledge management and successions planing in SMEs*. *Journal of knowledge Management*, Vol 16 No.4 pp637-649.
- Dyer, W.G., Potential contributions of organizational behaviour to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7 (2): 109-31, 1994.
- Edwards, J., Collier, M., Shaw, D. (2005) *Knowledge Management and its impact on the management accountant*. London: Aston Business School, Aston University.
- Erez, M. and Earley, P.C. (1993) *Culture, Self-Identity and Work*. Oxford University Press, New York. <http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195075809.001.0001>
- Escobar y Morales (2008). Visibilidad de la especie humana en el discurso administrativo. *Revista Polisemia*; N° 6, jul-dic
- Esparza, J. L. & García, D., (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos De Administración* (01203592), 23(42), 295-313
- Fernández, N. & Bringmann, E. (2007). “El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares”, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3428-3444.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: inParaninfo.
- Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985): Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Franklin, E. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Estado de México: Pearson.
- Franklin, F. E. B., & Krieger, D. M. J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- FORBES <http://www.forbes.com.mx/mexico-sera-muy-pronto-la-nueva-capital-automotriz-de-eu/> publicado el 28 de diciembre 2014 revisado el 17/11/15
- Gálvez, E. (2011) *Cartagena Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y Rendimiento en las mipyme de Colombia*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gálvez, E. J., & García D. (2011) *Cultura Organizacional y Rendimiento de las MIPYES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145.
- Gallo, M. A. (1992). Nota Técnica DGN-457. Barcelona: IESE publicada en Gallo, M. (1993): *La Empresa Familiar*. Barcelona: IESE
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.

- Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M.A., Tápies, J. y Cappuyns, K. (2004). "*Comparison of family and nonfamily bussiness: financial logic and personal preferences*", Family Business Review, 17: 303-318.
- Garengo, P. (2009), "A performance measurement system for SMEs taking part in quality award programmes", Total Quality Management, Vol. 20 No. 1, pp. 91-105.
- Garengo, P., Biazzo, S. and Bernardi, G. (2007), "*Design and implementing a performance measurement system in SMEs: a bottom up approach*", paper presented at the 14th International Annual EurOMA Conference "Managing Operations in Expanding Europe", 17-20 June, Ankara
- Garzón, M. A. y Luiz, A. (2008): Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*. (24), 195-224. Retrieved October 10, 2018, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&tlng=es.
- Gatrell, J.; Jenkins, H. and Tucker, J. (2001). Family values in family business. En G. Corbetta and D. Montemerlo (Eds.), *The role of family in family business*, 12th. Milano: Annual FBN World Conference, Rome. EGEA S.p.A. FBN.
- Gersick, K., J. Davis, M. McCollom e I. Lansberg (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard Bussines School Press.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation. *California Management Review*. pp 114-135.
- Giovannoni, E.; Maraghini, M. P. y Riccaboni, A. (2011): *Trans -mitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices* Family Business Review, vol. 24, nº 2, pp. 126-150.
- Godde, W. & Hatt, P. (1976). *Métodos de la investigación social*. México: Trillas.
- Gómez, Diana Marcela, & Prowesk, Kewy Sarsosa. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68. Retrieved October 12, 2015, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&tlng=en.
- González, A. (2015). *Gestión del conocimiento y diseño organizativo en las administraciones públicas: un análisis desde los ayuntamientos de las islas canarias*. Tesis doctoral. Universidad de la laguna
- González.; Aguilera, L.; Vivanco J. S.; Martínez, M. (2013) "Estrategias Empresariales Ante La Crisis De Las Pymes En La Industrial Metalmecánica En Aguascalientes: Empresa De Fundición, Modelado Y Troqueles". *El Management Socioeconómico En Pymes Del Sector Metalmecánica*. Griselda Martínez. 1st ed. México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí, pp133-149.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Edit Prentice Hall.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Special issue: Knowledge and the firm (Winter, 1996). *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* 27 (1), 5-41.

- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding, *Family Business Review*. XXI (1): 52-69, 2008.
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2003). *A unified systems perspective of family firms performance*. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hartley, J. (1994). Case study in organizational research. *Qualitative Methods in organizational research: a practical guide*. Sage, Londres, 208-229.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. Ed. ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, A. (2015). *Industria metalmeccánica, tiene corazón de acero*. México: Revista electrónica obtenida de: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2015/08/14/industria-metalmeccanica-tiene-corazon-acero>. Recuperado el 16 de noviembre 2015
- Hernández, R. M. (2004). *La cultura empresarial en México*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México, D.F.: Mc. Graw Hill.
- Hernández, P. J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, M. J. D. J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Holsapple, C. W. y Wu, J. (2008). In search of a missing link. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 31-40.
- Huang, P.S. y Shih, L.H. (2009): "Effective environmental management through environmental knowledge management", *International Journal of Environmental Science and Technology*, Vol. 6, No. 1, pp. 35-50.
- Hutchinson, V. y Quintas, P. (2008): *Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?* *International Small Business Journal*, vol. 26, nº 2, pp. 131-154.
- INEGI. (13 de 05 de 2015). *Las Empresas en los Estados Unidos Mexicanos*. Aguascalientes.
- Irigoyen, H. A. (1999). *La crisis en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Johnson, T. P. (2014). *Handbook of health surveys methods*. Hoboken, NJ, EE. UU.: Wiley
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Kamur, R. (2011) Knowledge management and organizacional culture: a theoretical integrative frameworks. *Journals of knowledge management*, 15(5) 779-801
- Keith D., Newstrom J. W. (2002) *Comportamiento Humano en el trabajo*. (11ava. ed.) México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill.
- Lahaba, Y. N., López, Y. D. R., & Villardefranco, M. d. C. (2009). Elementos esenciales para la identificación del conocimiento organizacional en especialidades universitarias cubanas. *Ciencias de la Información*, 40(2), 3-13.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Ediciones Granica.: Ediciones Granica.
- Leidner, D.; Alavi, M. y Kayworth, T. (2006): The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of eCollaboration*, 2 (1), 17-40

- León, M. y Ponjuán, G. (2011) Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. vol. 34, no. 1, p. 87-103
- León, M.; Ponjuán, G.; Rodríguez, M. (2006) *Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento*. Acimed. Consultado 5 de septiembre 2015 Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm
- Leonard, D.; Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, Vol. 40, pp. 112-132
- Lin, H. (2007): Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 315–332.
- Liu, J. (2010) *Culture and knowledge transfer: theoretical considerations*. *Journal of service Science and management*. Vol. 3 pp 159-164.
- López, M., Hernández, A., & Marulanda, C.E. (2014). Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia. *Información tecnológica*, 25(3), 125-134. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642014000300015>
- López, D., Marulanda, C. E., & López, M. (2015). Métricas de Valoración de la Gestión del Conocimiento para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Tecnologías de Información en el Triángulo del Café en Colombia. *Metrics for Assessing Knowledge Management for Small and Medium Size Companies of the Information and Technology Sector in the Colombian Coffee Triangle.*, 26(3), 173-183. doi:10.4067/S0718-07642015000300020
- López, M; Marulanda, C; Isaza, G. A.; (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Mayo-Agosto, 1-23
- Lucas Marín, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw Hill.
- Luthans, F. (1988). *“Successful vs. Effective Real Managers”*. Cambridge.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F., y Montalván G.P. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington DC: BID
- Maldonado, G., López, G. C., Pinzón, S. Y. (2016) La dimensión social en el modelo socioeconómico de las organizaciones: un estudio de la Pyme de México. *Mercados y Negocios*. 1 (33), 27-40
- Maldonado, G., Martínez, M., García Pérez deLema, D.; Aguilera Enríquez, L.; González Adame, M. (2010). *La influencia de las TICS en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes*. Aguascalientes: Revista Investigación y Ciencia Número 47, (57-65).
- Maldonado, G., Martínez, M. y García, R. (2012). *Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes (México)* Aguascalientes: Revista Cuadernos de administración Volumen 28 Número 47, (25-36).
- Maldonado, G., Pinzón, S. & Marín, J. (2016). La influencia de la cultura empresarial en el rendimiento de la pyme de México. *FIR-Faedpyme International Review*, 5(9), 35–45
- Malinen, P. (2004) *Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs”* *Journal of small business and enterprise development*, Vol 11. No. 1, pp 130-139.
- Mantilla, S. A. (2000) *Capital Intelectual, Contabilidad del conocimiento* (2da edición) Bogotá: Ecoe Ediciones

- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, () 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.
- Martínez, G; De la Cruz, F. C. (2013) “Análisis del diagnóstico socioeconómico realizado en una empresa de la industria metalmecánica”. *El Management Socioeconómico En Pymes Del Sector Metalmecánica*. Martínez, G. 1st ed. México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí. Pp109-130.
- Martínez, M., García, D., y Maldonado, G. (2010). *Innovación y gestión del conocimiento en la PYME de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez, M., García Pérez de Lema, D., y Maldonado, G. (2011). *Factores de Competitividad en la MIPYME. El rol de las estrategias empresariales en Iberoamérica*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez Serna, M., Leal Medina, F., & Romo Rojas, L. (2011). *Proyectos de Negocios e investigaciones para apoyo de micro, pequeña y medianas empresas*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez R. M. (2004). *Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Martínez, M. y Pomar, S. (2013). *El Management Socioeconómico En Pymes Del Sector Metalmecánica*. Griselda Martínez. 1st ed. México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí, 2013. pp133-149.
- Martínez, V.G., Carrillo, G.G. y Minsberg, L.L. (2006), La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso de la industria química, *Revista Administración y Organizaciones*, 63-86.
- Mazzola, p.; Marchisio, g. y Astrachan, J. (2008): *Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation*. *Family Business Review*, vol. 21, pp. 239-258.
- Merril, H. (1985). *Clásicos en Administración*. México: Limusa.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergeneration succession, change and failure in family. *Journal of Business Venturing* (18), 513-531.
- Ming-Fong, L., Gwon-Guang, L. (2007). *Relationships of organizational culture toward knowledge activities*. *Business Process Management*. 306-322
- Mintzberg, H. (2007). *Mintzberg y la dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mitri, M. (2003). A knowledge management framework for curriculum assessment. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 43, No. 4, pp. 15–24.
- Montero, I. & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, 505-510.
- Montes Gutierrez, I. (1990). *Desarrollo Humano Directivo*. México: LIMUSA.
- Psicología Online*. (Enero de 2014). Recuperado el Enero de 2014, de www.psicologia-online.com
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486509333372>

- Moran, G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de Investigación*. Editorial Pearson Educación. (pp.42-44). México.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*. España: Thomson.
- Murillo, G. S. M., Calderón, H. G., & Torres, N. K. Y. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Red Cuadernos de Administración
- Muñoz (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. *Revista Gestión y Región*; N° 8, jul-dic.
- Myers, M. B., Griffith, Daughterty y Lusch, R. F. (2004). *Maximizing the human capital equation in logistics: education experience and skills*. *Journal of bussiness logistics*.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Navarro, K. (2008): Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 14, n° 1, pp. 30-45.
- Neely, A., Adams, C., and Kennerley, M., (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Newell, S.; Robertson, M.; Scarbrough, H.; Swan, J. (2002). *Managing knowledge Work*. Ed. Palgrave MacMillan, New York
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company*. Nueva York: Oxford Uneversity Press.
- Núñez, M. A. (2014) Tesis: Gestión del conocimiento en la relación entre cultura organizacional y capital intelectual en la industria tequilera del Estado de Jalisco / UNAM
- OECD. (2003). *Measuring knowledge management in the business sector*. Ottawa, Canadá: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Minister of Industry.
- Panuwatwanich, K. & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organisational culture on total quality management implementation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 5–15. <http://dx.doi.org/10.1515/mper-2017-0001>.
- Pardo, S. (2003) Tesina: Gestión del conocimiento, un enfoque aplicado a la administración pública. Universidad Nacional de la Plata
- Patterson ,F., Kerrin, M., Gatto-Roissard, G., & Coan, P. (2009)., 'Innovation for the recovery: How to enhance innovative working in employees and organisations.' London: CMI. 5. Retrieved from <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Everyday-innovation-report.pdf>
- Pawlowski, J. y Bick, M. (2012). The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings. *Electronic Journal of Knowledge Management*,10(1), 92-108.

- Penn, D.W., Ang'wa, W., Forster, R., Heydon, G. y Richardson, J.S. (1998). Learning in smaller organizations. *The Learning Organization*, 5 (3), (pp. 128-137).
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Pérez, G., Tangarife, P. (2013) *Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización*. Revista Saber, Ciencia y Libertad
- Peters, T.; Waterman, R., 1984. En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, Bogotá, Norma.
- Peñalva, L. (2010). *Diagnóstico socioeconómico ISEOR aplicado a universidades mexicanas*, UAM México, Xochimilco.
- Pomar, S; Rendón, A; Ramírez, H.T. “La toma de decisiones y su impacto en el desempeño. Estudio de caso de una PyME del sector metalmecánica”. *El Management Socioeconómico En Pymes Del Sector Metalmecánica*. Martínez, G. 1st ed. México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí, 2013. Pp89-107.
- Poza, J. E. (2007). *Family Businesses*, Mason: Thomson South-Western
- Pronostican que la producción automotriz seguirá creciendo en 2018. (2017) en Monedo.mx recuperado el 23 de noviembre 2017 de: <https://www.monedo.mx/now/blog/noticias/pronostican-que-la-produccion-automotriz-seguira-creciendo-en-2018/>
- Quinn, R. E. (1988) *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rahgozar, H., Afshangian, F., y Ehteshami, K. (2012). *The relationship between organization culture and knowledge management: A case of study at the University of Shiras*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3198-3207
- Ramírez, L.R. (2016) Nuevo enfoque humanista de la administración desde la perspectiva de las ciencias de la vida. Ponencia CIBU. Lima.
- Ramírez, M. G., & Hernández, M. A. (2013). El diagnóstico de una empresa familiar ¿Control o Estrategia? *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 101.
- Ramo, M. (Septiembre de 2005). Todo queda en familia. *Entrepreneur*, para emprender, invertir, vender y ganar , 1.
- Rego, Arménio. y Souto, Solange. (2004). La relación entre los climas organizacionales atentizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista latinoamericana de Administración*. Universidad de los Andes, 32. Pp. 77 – 101. Bogotá:Proceditor.
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ava ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2009). *La Creación y la gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores*. (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojas, C. (2012). *Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las Ciencias Sociales*. *Novum*, (2), 114—125.

- Ruggles, R. (1998): The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80–89.
- Ruíz, M.A.; Bodesbas, A. Dominics, D. (2016). Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana. *Econ. y Desarrollo*. Vol.157, n.2, pp. 77-90. ISSN 0252-8584.
- Sabater-Sánchez, R.; Ruiz-Mercader, J. y Carrasco- Hernández, A. J. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Working paper, Universidad de Murcia
- Sackmann, S. (1992). *Culture and subculture. An analysis of organizational knowledge*. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1. 1-27
- Salas, L., García, M. y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3142034>
- Salmaninezhad, R. A., y Daneshvar, M. (2012) *Relationship analysis between intellectual capital and knowledge management (Case study: Tehran Science & Technology park)*. *International journal of contemporary research business*, 133-143
- Savall, H. (2006). *Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones*, 1-33. México: LAISUM. Recuperado de: http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf
- Savall, H. (2008). Instituto de SocioEconomía de las Empresas y de las Organizaciones. Lyon: ISEOR.
- Savall, H. (2011). *Por Un Trabajo Mas Humano*: Information Age Publishing.
- Savall, H. (2015, mayo 1). Entrevista por José Vicente Astorga. *Diario Sur*. Recuperado de <http://www.diariosur.es/malaga/201502/23/henri-savall-decirle-alguien-20150223181028.html>
- Savall, H., & Zardet, V. (2007). *Evaluación del desempeño y gestión socioeconómica*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Savall, H. & Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica. Un enfoque socioeconómico*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Turín Italia: Organización Internacional del Trabajo.
- Sabater-Sánchez, R.; Ruiz-Mercader, J. y CarrascoHernández, A. J. (2003). Caracterización de la
- Schwarz, A.; Kalika, M.; Kefi, H.; & Schwarz, C. (2010) “*A Dynamic Capabilities Approach to Understanding the Impact of IT-Enabled Businesses Processes and IT-Business Alignment on the Strategic and Operational Performance of the Firm,*” *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 26, Article 4. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol26/iss1/4a>
- Secretaría de Economía (17 de noviembre 2015) obtenido de: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial>
- Serradell, E. & Pérez, A.J. (2000). La Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía, concepto de la Gestión del conocimiento. <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html#bibliografia>

- Serrano Sandoval, N. I. (2012). *La Cultura Organizacional y el estilo de liderazgo, factores de éxito en la gestión empresarial de las PYMES de la Ciudad de Aguascalientes*. Aguascalientes: Tesis no publicada.
- Shapira, P., Youtie, J., Yogeessvaran, K., & Jaafar, Z. (2006). Knowledge economy measurement: Methods, results and insights from the Malaysian Knowledge Content Study. *Research Policy*, 35(10), 1522-1537. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.015>
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J., (1997). *Strategic management of the family business: past research and future challenges*. Family Business Review, 10 (1): 1-35.
- Sharma, P. & Irving, P. G. (2005). “Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1): 13–33.
- Shein, E. (1991). *La cultura empresarial y el liderazgo organizacional*. San Salvador: Ed. Casa Nueva.
- Steckerl, V. G. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión* (20).
- Stewart, T. A. (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona Ediciones Garnica.
- Stratuss, G., & Sayles, L. (1981). *Personal: problemas humanos de la administración*. (4ta edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Suárez Díaz, R. (1983). *Hombres y empresas. Una visión psicológica de la administración*. México: Trillas.
- Suppiah, V., Sandhu, M. (2011) “Organizational cultures influence on tacit knowledge-sharing behavior” *Journal of Knowledge Management*, Vol 15 No.3 pp.462-477.
- Tanriverdi, H. (2005): “Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability”, *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pág. 311.
- Tapiés, J. (Enero - Marzo de 2009). *Empresa familiar: el valor de los valores*. Revista de Antiguos Alumnos , 28-34.
- Tari, J. J. y García, M. (2013): ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, vol. 13, núm. 1, 2013, pp. 151-176 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España
- Teece, D.J. (1998): Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* (número especial sobre: Knowledge and the firm), 40, 55-79.
- Treviño, R. N. y Tapiés, J. (2010): *Effective knowledge transfer in family business*. Working Paper - 865. IESE. Bu - siness School of Navarra.
- Treviño, R. N. (2010) *Empresas familiares: visión latinoamericana*. Pearson, México.
- Tseng, F. y Fan, Y. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325- 342
- Tseng, Shu-Mei. (2010).The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2), 269-28
- Tylor, E. B. (1871) *Cultura primitiva: Los orígenes de la cultura*. Ayu
- Ujwary - Gill, A. (2011). *The analysis of barriers to knowledge management*. Documento de trabajo.

- Vargas, Hernández. J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. España: B - EUMED.
- Vargas Hernández, J.G. y Martínez Serna, M.C. (2010). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el estado de Aguascalientes *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.5, n.1, p. 120-133. 2010.
- Velázquez, A., (2010). *Las Empresas Familiares en México*. Guanajuato: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Villareal, M. D., Martínez, P. (2009). Caracterización de la cultura empresarial en la pyme fabricante de muebles de la Ciudad de Durango. *Conciencia Tecnológica* (37), 13-19.
- Villareal, M. D., Villareal, F. M., Gurrola, C. (2009). La cultura empresarial como factor explicativo de la integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* (46), 17-26.
- Vivanco, F. J. S. (2010). *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Vivanco, F. J. S. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. México: XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e informática.
- Vivanco, F. J. S. (2014). *La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas*. México: Revista Iberoamericana de ciencias.
- Warnar, P. (2012). *Family business and knowledge transfer: how to survive to the next generation*. Master Thesis. Delft University of Technology. Holanda
- Watson I. (2003). *Applying knowledge management techniques for building corporate memories*. USA. Morgan Kaufmann Publishers
- Watson, S. (1998): Getting to “aha!” companies use intranets to turn information and experience into knowledge — And gain a competitive edge. *Computer World*, 32 (4), 1-5.
- Ward, J.L. (2006) *If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 887–895.
- Wen-Chia, H. (2007). Using the competing values framework to compare leaders' roles, managerial activities/behaviours, and organizational culture between generations of family business in Taiwan. Tesis Doctoral, School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, Pp. 171–180
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Whyte, M.K. (1996). The Chinese family and economic development: obstacle or engine? *Economic Development and Cultural Change*, 44: 1-30.
- Yacuzzi, E. (2006). *DMedidas no financieras del rendimiento en la empresa: fundamentos, métodos y una aplicación*. Universidad del CEMA <http://www.econstor.eu/handle/10419/84401> recuperado el 01/03/2016
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis de Maestría, CIIDIR Unidad Oaxaca, México: Instituto Politécnico Nacional.

- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. & Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México: Oxford University Press.
- Yesil, S. y Kaya, A. (2013). *The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ISSN: 1877-0428, Vol: 81, Page: 428-437. Doi 10.1016/j.sbspro.2013.06.455)
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*. 3rd Ed. Newbury Park: Sage Publications.
- Ynzunza, C.B.; Cortés, J.M.; Landeta (2014) "Gestión del conocimiento, cultura organizacional tecnología de la información e innovación. Durango, 2014 XIX congreso internacional de investigación en ciencias administrativas
- Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), (pp. 125-145).
- Zardet, V. & Krief, N. (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones*. LAISUM. Recuperado de http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf
- Zeriali, S. (2007). Entrevista sostenida en la facultad de ciencias de la administración. *Boletín de la Universidad Nacional de Entre Ríos*, p193.
- Zhang, L.; Zheng, X.; Li, J.; Nie, G; Shi, Y. (2008). *A way to improve knowledge sharing: from the perspective of knowledge potential*. *Journal of service science and management*. Vol 1, pp. 226-232.
- Zhang, Z. & Zhu, X. (2012). Empirical analysis of the relationship between organizational culture and organizational performance. In *National Conferenci on Information Technology and Computer Science*. pp. 763–766.
- Zheng, W., Yang, B. y McLeanc, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, Volume 63, Issue 7, Pages 763-771, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

ANEXOS



Guía de entrevista

Estimado empresario: estamos realizando una investigación mediante el modelo de intervención socioeconómica para determinar la influencia de la cultura organizacional y la gestión del conocimiento con el rendimiento de las PyMES familiares del sector metalmeccánico de Aguascalientes.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad. Gracias por su apoyo.

BLOQUE I. DATOS GENERALES

Nombre o Razón social:

Dirección:

Colonia:

Ciudad:

Municipio:

Actividad o giro:

1- Indique los valores de las siguientes variables y la tendencia para 2017:

Ingresos por ventas en millones de pesos	2016	Tendencia 2017		
		Aumento	Igual	Disminución
menos de \$1				
entre \$1 y 2				
Entre \$3 y 4				
Entre \$4 y 5				
Entre \$5 y 6				
Más de \$6				

Número de empleados:

2- ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?

3- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar?

- 4- ¿Los puestos directivos están ocupados principalmente por miembros de la familia?
- 5- ¿Qué puesto ocupa en la empresa?
- 6- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
- 7- ¿Cuál es su género?
- 8- ¿cuál es su edad?
- 9- ¿Cuál es su formación educativa?

BLOQUE II. CULTURA ORGANIZACIONAL

- Defina su empresa
- Estilo de dirección en la empresa
- Valores compartidos por el personal de la empresa
- Base del éxito de la empresa

Tipología de cultura Cameron y Quinn

- Clan** La empresa es como una gran familia
- Adhocrática** Se concentra en la innovación
- Mercado** Logro de objetivos con base en la competitividad
- Jerárquica** Rígido control de procesos y normas. Burocracia

BLOQUE III. GESTION DEL CONOCIMIENTO

Entrenamiento y mentoría a los empleados

- Capacitaciones formales e informales
- Asesorías a empleados
- Fomento a la educación continua

Políticas y estrategias orientadas a la Gestión del Conocimiento

- Implementación de nuevas ideas, innovación
- Acceso a la información existente
- Manuales y procedimientos, bases de datos, sistemas de información
- Estrategias empresariales

Patentes

Realiza inversiones en tecnología

Creación y adquisición de conocimiento

Fuentes externas de información

asesoría externa

Efectos de la cultura Organizacional

Transferencia de conocimientos entre empleados y directivos

valores compartidos

Motivación y trabajo en equipo

Desarrollo e implementación de nuevas ideas y expresión de opiniones con total libertad

BLOQUE IV. RENDIMIENTO

PROCESOS OPERATIVOS INTERNOS

Mejora en la calidad del producto o servicio

Eficiencia de los procesos operativos internos

Organización de las tareas del personal

MODELO DE SISTEMA ABIERTO

Satisfacción de los clientes

Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

Imagen de la empresa y de sus productos/servicios

RENDIMIENTO RACIONAL

Cuota de mercado

Rentabilidad

Productividad

RENDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Motivación / satisfacción de los trabajadores

Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)

Reducción del ausentismo laboral

BLOQUE V. ISEOR

Tema	Subtema
Condiciones de trabajo	1.1 Acondicionamiento y arreglo de locales 1.2 Material y suministros 1.3 Molestias (ruido, iluminación, clima) 1.4 Horarios de trabajo 1.5 Ambiente de trabajo
Organización del trabajo	2.1 Repartición de las tareas 2.2 Regulación del ausentismo 2.3 Interés del trabajo 2.4 Autonomía en el trabajo 2.5 Carga de trabajo 2.6 Reglas y procedimientos 2.7 Organigrama
Gestión del tiempo	3.1 Respeto de los plazos 3.2 Planeación y programación de las actividades 3.3 Tareas mal asumidas 3.4 Factores perturbadores de la gestión del tiempo
Comunicación - Coordinación - Concertación	4.1 CCC entre departamentos 4.2 CCC entre directivos y trabajadores 4.3 entre matriz y filiales 4.4 dispositivos ccc y eficiencia/reuniones 4.5 transmisión de la información 4.6 c interna al servicio
Formación integrada	5.1 Adecuación - formación de empleo 5.2 Necesidades de formación 5.3 Dispositivos de formación/ programas 5.4 Competencias disponibles 5.5 Formación y cambio técnico

Aplicación Estratégica	6.1	Orientación estratégica
	6.2	Gestión del personal (remuneraciones, promoción)
	6.3	Medios de administrar
	6.4	Autores de la estrategia
	6.5	Sistema de información
	6.6	Estilo de dirección



Frases Testimonio Empresa A

Idea Fuerza	FT	Frase Testimonio	Disfuncionamiento	Tipología de Cultura Organizacional	Estilo de Aprendizaje	Incapacidad GC
OT01	1:1	Dentro del mismo puesto hay gente que gana más y otras menos	Organización en el trabajo	Clan	N/a	A supersticiones
OT01	1:2	Hay familiares que trabajan aquí y se les da más preferencia a ellos en lo bueno	Organización en el trabajo	Clan	N/a	A supersticiones
	1:3	La idea del patrón es que seamos una familia	N/A	Clan	N/A	N/A
CCC01	1:4	nunca se le comunica al jefe el problema real, el supervisor va con el patrón y le dice “no, pues todo está bien, cuando acá nosotros estamos del chongo	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	N/A	Candidez
CCC03	1:5	Yo he tratado de hablar con el ingeniero de varias cosas que he visto y no me ha atendido. Una vez fui a hablar con él y salió el y Jesica y le dije que quería hablar con él y me dice “no, habla con Jesica, ella me dice lo que necesites; y yo le platique mi problema y después me refirieron aquí mismo que para que andaba yendo hablar a allá y todo eso	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	N/A	Acoplamiento Estrecho
CT01	1:6	Aquí hay un ambiente de trabajo hasta con temor, temor de muchas cosas: de hablar, de decir lo que uno piensa, y muchas de las veces te dicen que hagas algo y usted lo hace y luego se la cambian, no que pa que haces esto y esto. Entonces ya no sabe uno si las está haciendo bien o mal	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad

CCC03	1:7	creo que no hay apertura para hablar con el jefe	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	N/a	Acoplamiento Estrecho
OT01	1:8	si yo voy a mi si me atiende pero es porque ya llevo mucho tiempo trabajando aquí y ya tiene mucho tiempo de conocerme	Organización en el trabajo	Clan	N/a	N/A
	1:9	Más que nada busca que se cumplan los objetivo	N/A	Mercado	N/a	N/A
CCC02	1:10	tenemos muchos problemas con el supervisor y ya el nada más viene cuando quiere contarle lo que le conviene para quedar bien con él y mucha gente se sale a causa de eso	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	N/a	ceguera
CT01	1:11	Si hay mucha rotación	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	N/A
CT01	1:12	el ambiente es lo que los hace irse	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	Homogeneidad
CT01	1:13	No más si el trato hacia el personal es un poco a veces hasta grosero se puede decir, por parte del supervisor.	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	Homogeneidad
CT01	1:14	ha habido veces hasta se hablan palabras ya muy fuertes como “al que le guste y al que no a chingar su madre” algo así y cosas así que yo pienso que esas cosas no van	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	Homogeneidad
IE02	1:15	es por falta de seguir un procedimiento a lo mejor si estuvieran mejor estandarizados pues si se hacía lo mismo en los dos verdad	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis

N	1:16	Sobre todo en la innovación, que día a día nos estamos innovando, de repente hasta una máquina la pedimos y ya la estudian y nos la compran, pero la innovación es lo que el patrón quiere más que nada.	N/A	Adhoc	N/a	
N	1:17	El cumplimiento y la calidad.	N/A	Mercado	N/a	
FI01	1:18	Las capacitaciones si las hay pero son breves, ese es el detalle, no hay una capacitación estandarizada en la cual te digan "exactamente así se va a hacer"	Formación Integrada	Clan	mejora continua	Difusión deficiente
FI01	1:19	Si yo capacito a por decir, a Eduardo de la forma que yo sé, y el a su vez llega otro y lo capacita a su forma, o sea, no hay un estándar. Si llega alguien nuevo nosotros mismos le decimos como hacer.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	A supersticiones
FI01	1:20	Pues yo le explico más o menos como yo lo entiendo, como yo aprendí pero no existe un manual como tal	Formación Integrada	Clan	Experimentación	A supersticiones
FI01	1:21	es como ir pasando la experiencia de una persona a otra	Formación Integrada	Clan	Experimentación	A supersticiones
N	1:22	ahí si es como una familia	N/A	Clan	N/a	
FI01	1:23	De dos a tres veces al día, una hora al día les está enseñando	Formación Integrada	Clan	N/a	Difusión deficiente
FI01	1:24	Yo fui adaptándolos a todos, como yo iba creciendo en la empresa, como yo estuve en primera vez en todo (el de más antigüedad DC) pues yo fui quien fue adquiriendo el conocimiento y haciendo los métodos. Nosotros mismos fuimos creando nuestros métodos	Formación Integrada	Clan	Experimentación	A supersticiones
FI01	1:25	Todo lo hemos aprendido aquí (internamente) como prueba y error, a veces hacemos algo mal y a volver a hacerlo.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	A supersticiones

GT03	1:26	Yo que soy soldador, he ayudado a descascarar, para mí no está mal, cualquier trabajo es bueno pero si he hecho cosas diferentes a lo que es mi trabajo. Esto sucede cada que falta gente	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	A supersticiones
GT03	1:27	Es que entra gente, contratan personal y entra aquí, de repente son 4 áreas en las que trabajamos y en las áreas de Nissan se va saliendo la gente /Ah! También eso/ y de aquí mandan a la gente para allá y pues aquí nos quedamos sin personal y al personal que esta como Esto sucede seguido y sigue sucediendo, una vez a la semana. Soldador van y apoyan a los que están en línea / y es muy diferente lo que hace uno aquí a lo que hace uno allá.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	ceguera
IE02	1:28	Aquí el punto es que se hace un procedimiento, pero se hace en un borrador, como dicen dibujitos y ahí lo hacemos y eso tarda en convertirse en diseño, hay cosas que no se han convertido en diseño todavía, entonces esas cosas no están estandarizadas aún 100% Todavía lo tenemos a como se hizo a prueba y error en un principio, en borradores nada más. Pero nosotros mismos creamos todo esto.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
FI01	1:29	Hay algunos trabajos que unas personas sabemos hacerlos y otras no, por ejemplo hay cosas que sabe hacer él y yo no, o hay cosas que yo sé hacer y él no sabe hacerlo.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:30	Otras veces han llegado y “ayúdame con esto” pero yo no lo he hecho “pues dile a él” pero si a pesar que llevo ya tiempo aquí hay cosas que yo nunca las he hecho y es del mismo trabajo	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

FI01	1:31	(Cuando le toca hacer un trabajo que usted no sabe hacer porque lo hace otra persona) Esto sucede bastantes veces, hay veces que lo hacemos, porque si lo hago, pero no queda como es, ni bien ni en la misma velocidad en que él lo hace, él se tarda un día y yo me voy a tardar 3 días o torcido y todo feo y lo tenemos que volver a hacer o se ajusta; o esperamos a que llegue el o le hablamos por teléfono “eh como vas, donde dejaste los “mofles”, porque a veces él tiene las piezas que están para ese jigs y yo ando buscando en otro lado, y es lo que tratamos de hacer que todos sepamos hacer todo y ya otra persona pueda hacerlo, y es lo que nos hace falta mucho	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:32	Por ejemplo yo hace 15 días me fui de incapacidad y en esa incapacidad había una pieza que teníamos que hacer porque había faltante en almacén o por requerimiento de Nissan y solamente yo la sabia hacer, entonces, si se hizo, pero no con la misma calidad, ni el mismo tiempo... en lugar de sacarlo en un día fue en tres y mal fabricado. Se fabricaron unas 100 piezas.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	parálisis
	1:33	La empresa si invierte en tecnología.	N/A	Adhoc	Marcas de referencia	N/A
CT04	1:34	Una vez al mes si hay fallas en las maquinas pero lo arreglan o pedimos una maquina al otro taller, nos la prestan y continuamos, pero por esa razón casi no paramos actividad o podemos hacer otra actividad mientras	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez Y Homogeneidad
IE03	1:35	A veces nos da flojera usarlo (equipo de seguridad)	Implementación Estratégica	Clan	N/a	Difusión deficiente

CT03	1:36	El piso que está muy cómo se diría, a desnivel, de hecho el otro día que estaba moviendo la mesa de dispersión de esas que pesan como unos... arriba de 100 kilos si pesan, pienso o hasta más, se me iba a venir una encima porque estaba una registro subido, no más que este pobre me alcanzó a ayudar a detenerla, si se haiga caído, le ha caído al compañero que estaba en la mesa y no fácil le mocho una patita.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	N/A
CT09	1:37	Accidentes de trabajo, las quemaduras, hace tiempo entro un muchacho a soldar y trabajo el argón y se enfermó de sus testículos, según eso por el argón, y yo en el tiempo que llevo en experiencia en soldadura, el argón es muy dañoso, entonces requieren equipos especiales para no inhalar ese tipo de gases y hay una máscara que nos dan pero esa es para polvo/ pero ya ahí fue error de él/ pues si el muchacho no sabe el problema que se está generando debe de haber alguien que lo esté orientando, yo le dije ira vele a pedir una mascarilla de carbono y es menos el daño.	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	parálisis
IE03	1:38	El equipo (de seguridad) si esta pero no lo usan y ya es culpa de ellos	Implementación Estratégica	Clan	N/a	Difusión deficiente

CT09	1:39	En el área de lavado se genera un equipo para los solvente, hasta mi punto de vista ese equipo no es el adecuado porque uno se lo coloca uno y aun así todavía se filtran los gases del solvente aunque uno se los ponga nos ha tocado hacer actividad cuando estábamos lavando las (¿) se acuerda, y los filtros que nos daban duraban a lo mucho media hora entonces ahí se acababan los filtros nos acabábamos los guantes y la actividad la seguíamos y ya sin mascara, sin guantes, sin nada	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	parálisis
CT09	1:40	Los gases los tenemos diario dos veces al día. /por lo que se ve y se siente es más pesado que el aire y se sienta abajo y se empieza a marear mucho uno Expuestos estamos todos, directamente allá son 4 personas por turno las personas más cercanas a esa tina, pero ese tipo de gas llena todo lo que es el taller / si se riega/ y somos 28 o 29 en el taller por los dos turnos. Y luego si tenemos material acá a la orilla se oxida por lo mismo del gas.	Condiciones de trabajo	Clan	N/a	parálisis
CT03	1:41	A mí me gustaría mejorar es el piso, porque esas mesas tienen ruedas entonces a veces, no a veces, hay que estarlas aseando sopletearlas y todo eso y yo tengo que correrlas hasta allá hasta el servicio de lavado porque ahí está el compresor para sopletear y siempre batallo para empujar y tengo que estar cuidando de que no pise un desnivel porque se va la mesa. Eso repercute en que puede haber un accidente de trabajo. Pierdo tiempo porque tengo que estar cuidando donde pisa uno, cuidado de que no se vaya a caer la mesa.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	Candidez

CT05	1:42	Yo estoy como líder de grupo y me encargo de levantar requerimientos, proyectos, cantidades, pruebas de materiales también. A veces falta material por que tarda el material en llegar, se hace el requerimiento y por que no ha llegado “no pues llega hasta la próxima, llega hasta la próxima” si veo una afectación en tiempo, hace poco unos “tambos” verdad, tardaron como un mes en llegar duramos pidiendo requerimientos un mes de tambos y no llegaban por que no se conseguían, la persona encargada de compras no conseguía las piezas, esta ha sido la única vez que ha sucedido ahorita.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:43	Del faltante de esas piezas y los faltantes de material se prolonga a lo mucho una semana, se va prolongando, esto sucede 2 veces al mes, si más o menos, y esto afecta en los tiempos de entrega	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	Ceguera y Candidez
CT05	1:44	en cuanto llega el material nos tenemos que quedar a sacarlo	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	Ceguera y Candidez
GT02	1:45	Nos hacen venir los domingos o tiempo extra entre semana depende de la carga de trabajo, si es carga chica desde 1 o 2 supongamos Si la carga es grande hasta 50 horas de tiempo extra por persona, trabajando día y noche, por las 28 personas/ trabajamos día y noche a veces hasta los domingos/ las jornadas ha habido veces que son de 24 horas corridas	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera

CT05	1:46	Dentro de la carga normal de trabajo también hay horas extra, como unas 5h por persona pero no por todas, serian como 4 personas por turno a la semana. Se da por no terminar en tiempo el proyecto, ya sea por falta de materiales, o falta de personal, por aceptar compromisos precipitado	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	Ceguera y Candidez
N	1:47	hay mucha unión en la empresa, para mí	N/A		N/a	
N	1:48	son un poco estrictos, hay más apego en las normas	N/A		N/a	
N	1:49	la empresa busca más proyectos	N/A		N/a	
CT04	1:50	Las máquinas ya están bien viejas, y cuando se juntan los dos turnos no hay suficientes máquinas para laborar todos.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	candidez
CT04	1:51	Ha habido paros de producción por ejemplo en la fresadora, de 2 a 3 veces por semana se para la producción de 30 min a una hora en lo que llega el de mantenimiento, y esto es porque la máquina ya es vieja	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT06	1:52	Yo me quedo de 2 a 5 horas a la semana cuando tenemos mucho trabajo y tenemos que acabarlo o cuando nos atrasamos. Y nos atrasamos mucho porque faltan herramientas o de la máquina...	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:53	El atraso es por falta de material a veces (no hay suficiente abastecimiento) a veces porque no llega el material. Si se pide el material pero a veces no llega	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/A	Ceguera y Candidez

FI01	1:54	La comunicación entre los compañeros puede ser algo estresante, porque hay algunos compañeros que llegan y estamos maquinando muy a gusto, estamos enfocados en nuestro trabajo y llegan y dicen “oye necesitamos que nos ayudes a hacer una broca o esto” y dejamos de hacer lo que estamos haciendo para ayudarles y ya cuando regresas a lo que estabas haciendo se te olvida. // Hay muchas distracciones con los compañeros por las interrupciones, son como 5 minutos muchas veces al día, para que les “tires paro” en cosas que no saben y ya te distraen en tu trabajo. (FALTA DE CAPACITACION)	Formación Integrada	Clan	N/A	Difusión deficiente
GT03	1:55	Si yo falto (DC) él tiene que hacer mi trabajo (el líder de grupo) entonces él ya va a descuidar su otra área que es supervisar a la gente y la gente ya no va a trabajar igual o no va a hacer su trabajo bien porque está haciendo un trabajo que yo tendría que hacer	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
OT02	1:56	Cada semana o cada 15 días una persona se ausenta por un motivo u otro / por ejemplo si mandan a miguel a una planta es como si no estuviera aquí entonces él se tiene que hacer cargo de las actividades de miguel	Organización en el trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera

<p>OT02</p> <p>1:57</p>	<p>Se menosprecia, yo es como lo pienso verdad, “aquí no hace tanta falta”, porque, por que la prioridad es cubrir al personal que está en la planta, dentro de la planta hay cuadrillas, supongamos que una cuadrilla es de 5 personas, si hay 4 personas o 3 vienen por uno y se lo llevan de aquí y la actividad que esa persona iba a desempeñar aquí, o una de dos: o no se hace la actividad o se pone a otra persona a que lo haga. Ahora sí que si la actividad era de 5, los 4 que se quedan aquí tienen que sacar esa producción de los 5 y ya con la prisa y todo pues el trabajo ya no sale igual. Y con el conocimiento que se está llevando esa persona porque es el que le sabe y quizá ponen a otra persona pero no con la misma habilidad. Se pierde tiempos, hay atrasos y en la calidad.</p>	<p>Organización en el trabajo</p>	<p>Mercado</p> <p>Experimentación Ceguera</p>
<p>FI01</p> <p>1:58</p>	<p>Dos veces al año/ en promedio/ nos regresan el producto por la calidad. “está mal inspeccionado” nos lo mandan y a volverlo a... O si hay alguno que tenga una cortada o algo lo revisan porque fue y si fue por culpa de nosotros, la regañada para ellos y no sé si haya sanción económica, pero si les llaman muy fuerte la atención y los revisamos de uno por uno para que no haya problemas.</p>	<p>Formación Integrada</p>	<p>Clan</p> <p>N/a</p> <p>Difusión deficiente</p>
<p>IE01</p> <p>1:59</p>	<p>La falta de personal, de ahí se deriva todo; falta de personal, se dejan las inspecciones de lado, los hacen otras personas que aún no estaban liberados para inspecciones, ha habido personas que se les han caído puertas traseras allá en Nissan, se han descalabrado, a causa de falta de personal que ha pasado aquí, el personal que se puso no era el que estaba capacitado para inspeccionar las piezas.</p>	<p>Implementación Estratégica</p>	<p>Clan</p> <p>Experimentación candidez</p>

CT06	1:60	A mí me gustaría que se nos proporcione más herramienta manual que es lo que siempre ha faltado	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:61	Que se haga un buen análisis de que es lo que necesitamos, por ejemplo aquí hay un caso, somos 4 soldadores en un turno, hoy faltó uno, entonces seríamos 5 personas que están soldado y nada más tenemos 3 máquinas, entonces ahí es un faltante de 2 máquinas y los otros 2 soldadores pues desempeñan otras actividades las cuales pues desperdiciamos ahí al personal, yo creo verdad/ o alguien está soldando y yo llego "a ver dame chance no" y se interrumpe la actividad. Al día son 2 horas perdidas, ya para hacer el trabajo, ya para hacer el trabajo se tiene que esperar el otro.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT01	1:62	RENUNCIAS: si hay bastantes; una seria por la paga y otra por el ambiente que tienen los supervisores. Y otra como apoyamos a Nissan, son otros turnos y ya no les gusta	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Homogeneidad
OT02	1:63	La paga es mala en cuestión del trabajo que les haces y más cuando van a Nissan, pues hacen como lo triple de lo que se hace aquí. Como cada 3 veces a la semana mandan gente de aquí a apoyar a Nissan.	Organización en el trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
FI01	1:64	Cuando me atraso hay que trabajar horas extras o me dicen que me dé prisa por acabarlo, pero como no tenemos un ritmo así muy rápido que digamos porque no tenemos la experiencia que ellos tienen, y lo que ellos quieren es que tengamos ese ritmo de la noche a la mañana. Y si habían dicho que iban a meter más capacitación, pero no más dicen.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

OT02	1:65	De 2 a 3 veces por semana voy a apoyar a Nissan, todo el día	Organización en el trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
IE04	1:66	No hay controles de inventarios, de aquí de lo que se produce no, como de materiales que tenemos no hay o a veces sobran materiales por que piden de más o a veces se equivocan en el corte y hay que usar más material.	Implementación Estratégica	Clan	N/a	parálisis
FI01	1:67	a veces hay errores y se echan a perder piezas de la producción, Pasa como 6 veces a la semana	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CCC04	1:68	Esto es por falta de comunicación, por ejemplo el supervisor nos dice cómo hacer la producción y nosotros le entendimos y nos surge una idea y nosotros le decimos y a veces nos la acepta y a veces nos la rechaza. Otra por falta de concentración y se echan a perder la pieza o que llega alguien y te distrae y ya no te queda igual la pieza. Casi todo son piezas pequeñas. Pero si es una grande o un ensamble te tardas unas 2 semanas en acabarlo, pero si no llega el material o no es el correcto, nos vamos retrasando con eso.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente
CCC04	1:69	No hay buena guía por parte del supervisor, si le preguntas algo te dice que ya te lo había dicho o te dicen que están ocupados	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente
CT05	1:70	No se respetan los tiempos de entrega y son debidos a los retrasos que existen en la empresa. Los retrasos son por falta de material, falta de personal, falta de máquinas (x3) Casi todo se retrasa una semana por ejemplo un proyecto que tienes que entregar en un mes lo entregas en un mes con una semana	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	Ceguera y Candidez

	1:71	Si nos han regresado el producto por que le falta calidad, si a mí sí, unas 5 veces al mes, por pieza por ejemplo no pues esta no paso, la otra si, nos regresan hasta 10 o 15 piezas al mes, piezas grandes y se tardan 3 días por pieza en producirlas o reajustarlas porque no tenía las especificaciones que ellos querían	COMUNICACIÓN- COORDINACIÓN- CONCERTACIÓN	Clan	Experimentación	ceguera
CT04	1:72	Hacen falta más maquinas	Condiciones de trabajo	Jerárquica	N/a	candidez
GT02	1:73	Cuando hacemos más de 9 horas no nos pagan triples, nos pagan doble nada más. Nuestra jornada laboral es de 8 horas y nos quedamos cuando nos dicen que nos debemos de quedar. Una semana al mes hacemos horas extra, unas 8 horas, unas 6 personas.	Gestión del tiempo	Mercado	N/a	ceguera
N	1:74	innovación	N/A		N/a	
N	1:75	orientada a resultado	N/A		N/a	
FI01	1:76	La capacitación es breve, dura aproximadamente hora y media. Para el uso de las maquinas los supervisores se encargan de enseñarlos. Se capacitan entre ellos mismos. Se capacitan a los supervisores cuando hay una nueva maquinaria, (capacitación externa) los mandan a entrenamiento con el proveedor. La empresa en si no promueve la capacitación, uno tiene que buscarla o solicitarla.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:76	No existen normas ni procedimientos establecidos por escrito	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Homogeneidad

FI01	1:76	Si se cuenta con base de datos de los proveedores	Formación Integrada	Clan	Experimentación	N/A
FI01	1:76	Se tiene un nuevo sistema administrativo, pero siguen utilizando Excel.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	parálisis
IE02	1:77	No hay una buena planeación y es algo que urge. Te dicen Urge el material para este proyecto. Se supone que los martes se hacen las requisiciones de materiales semanales, se hace una revisión de materia prima, papelería, refacciones... para la materia prima se hace la orden de compra el miércoles y se hace la cotización con los proveedores pero a veces no tienen el material de entrega inmediata o te dicen que te entregan a una hora y no lo hacen. Luego piden las cosas incompletas.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
GT03	1:78	Capturo la chequera o tengo que estar atendiendo el almacén cuando no está la persona encargada y eso me quita como 10 horas a la semana, y me quedo una hora más para que no se me acumule el trabajo.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Candidez
IE05	1:79	No hay motivación, en otros lugares en los que he trabajado así de maquinados les pagan por lo que hacen, les dan un bono por cada proyecto y aquí no.	Implementación Estratégica	Jerárquica	N/a	ceguera
IE01	1:80	Hay mucha rotación de personal en lo que viene siendo planta, y muchas veces se debe a que económicamente no se les valora, ya que ellos trabajan 12 horas 4 veces a la semana y está muy pesado	Implementación Estratégica	Jerárquica	N/a	ceguera

IE02	1:81	Errores en la comunicación: si hay, por ejemplo a veces por la urgencia de material se quieren ahorrar el formato y me lo piden por teléfono y se equivocan y ya cuando llega el material me dicen – oye pero yo te pedí de este material pero yo lo tengo apuntado y le digo no me lo pediste así, y es por qué no siguieron el procedimiento de compra	Implementación Estratégica	Clan	N/a	parálisis
FI02	1:82		Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
CT05	1:83	Lo más que me he atrasado en surtir con proveedores ha sido una semana o es un proyecto nuevo y como no conocen la magnitud del proyecto ponen una fecha de entrega que no pueden cumplir	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
N	1:84	la empresa busca más la innovación y el cambio continuo	N/A		Experimentación	
FI01	1:85	hace falta esa comunicación, o sea si viene el personal nuevo y les enseñan lo que es el área pero que te enseñen así bien, no mucho	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:86	Cuando entraron a trabajar recibieron una plática de inducción.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
IE02	1:87	El supervisor hace por lo general los diseños con los requerimientos del proveedor.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
FI01	1:88	No hay asesoría ni capacitaciones externas, solo el proveedor se arregla con el supervisor o gerencia y ya de ahí le pasan el dato al supervisor de aquí y aquí tenemos un líder y así se pasa la información.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

IE02	1:89	No existen manuales ni procedimientos por escrito.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación parálisis
IE02	1:90	Ya de lo que nosotros fabricamos se genera una muestra, pero algunos diseños se han modificado.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación parálisis
IE02		Nosotros trabajamos en lo que creemos que está bien.	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación parálisis
IE01	1:91	De los 5 años que tengo aquí ha habido mucha rotación de personal. Son muchos factores, por ejemplo nosotros tenemos 8 horas trabajando aquí y los que trabajan en Nissan son 12 horas. Entonces se van cansando de la misma rutina.	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación candidez
CT01	1:92	Yo lo que he visto en algunos chavos y porque me lo dijeron, es porque han estado aquí en el taller y se sienten cómodos de estar aquí y luego los mandan para Nissan y ya dicen –no ya no quiero.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación Homogeneidad
CT01	1:93	Hay veces por los supervisores, que yo me haya dado cuenta.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación Homogeneidad
CT01	1:93	Es que son algo... bipolar si se puede decir, hay veces que están de buenas y de repente ya no	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación Homogeneidad
IE05	1:94	Yo no sé por qué estoy aquí, porque tengo problemas con todos los supervisores, pero yo he discutido con ellos por el trato que tienen con la gente	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación candidez

CT01	1:95	Hoy faltó mucha gente/ pues porque no vinieron, a la gente no les gusta trabajar, o los dejan o los vuelven a regresar por que llegaron tarde. Hoy faltaron 3 personas aquí	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Homogeneidad
CT04	1:96	Hay una persona de almacén, pero si nos hace falta una máquina de soldar, tenemos 3 máquinas buenas pero la verdad si nos hace falta una luego nos las piden prestadas y por qué se les descompuso una. (1 o 2 veces por mes, ahorita prestamos una y no nos la han devuelto, llevan 3 días)	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
OT03	1:96	Nos empalmamos por ejemplo los dos grupos una hora y media los dos turnos y pues tenían que hacer otras cosas mientras desocupábamos las maquinas	Organización en el trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT08	1:97	Yo era el que me incapacitaba cada 2 o 3 meses, porque me lastime la espalda aquí en el trabajo, recién que entre andaba en el área de lavado y pues los jigs están en una caja, hice unos movimientos con las cajas y eran los jigs más pesados y estaba una caja encima de la otra, yo la levante confiado y se abrieron las 2 cajas. Haga de cuenta que estaban ahí a la brava como dicen.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	A supersticiones
CT08	1:97	Hay quemaduras muy seguido. Por descuidos, intoxicaciones por los ácidos. (1 al año se podría decir)	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	A supersticiones
CT08	1:97	Cuando hay quemaduras en las manos, seguimos trabajando, más que nada es por descuido, a veces por materiales especiales, es que se batalla a veces.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	A supersticiones

CT08	1:98	Uno soldando está a veces con el guante roto, y no nos lo cambian porque aquí no hay, si tenemos almacén y si los cambian, pero tenemos que ir a la otra empresa que está aquí al almacén principal y a veces no nos lo dan por que no hay o tardan en llegar.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	A supersticiones
CT05	1:99	A veces no se respetan los plazos de entrega, porque no hay material o porque falta gente.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:100	A veces no hay material que ocupamos	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
FI01	1:101	Ha habido ocasiones en que se realiza mal un proyecto y se tiene que volver a hacer	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT03	1:102	Me gustaría que hubiera más aire, más ventilación	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT03	1:103	Que haya extractores porque ellos allá cuando hacen el movimiento de lavado y usan mascarillas pero no son las adecuadas	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT03	1:104	Hay momentos del día en que falta la luz, no hay buena iluminación	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
N	1:105	buscan más la innovación yo lo veo en las maquinarias	N/A		Experimentación	
FI01	1:106	Los mismos compañeros son los que capacitamos a los que entran, el mismo compañero te explica como es el trabajo	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:107	Antes de entrar a la planta si te dan un recorrido	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

FI01	1:107	No nos dan capacitación externa ni entrenamiento	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:107	No fomentan el crecimiento profesional	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:107	Si existen los reglamentos.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:107	Los mismos compañeros son los que capacitamos a los que entran, el mismo compañero te explica como es el trabajo	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
IE05	1:108	no hay motivación económica, y la gente lo que quiere es dinero entonces no siento que hay motivación	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
IE05	1:109	Hacen falta incentivos económicos	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT03	1:110	Falta ventilación en las plantas, está muy caliente.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
N	1:111	A la empresa le interesa más las normas y procedimientos	N/A		Experimentación	
N	1:112	Le interesa la producción, nada más que produzcamos y ya	N/A		Experimentación	
CT03	1:113	Si le hace falta ventilación	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
FI01	1:114	No nos dieron capacitación, los otros compañeros nos enseñaron	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
GT02	1:115	Si trabajamos horas extra, unas 10 o 12 horas extras a la semana, a veces unos hacen más y otros menos.	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
GT02	1:115	Esto solo cuando la producción va atrasada	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera

FI02	1:116	También porque falta la gente, por ejemplo a veces falto yo o a veces él y eso va atrasando.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
FI02	1:117	Falta de experiencia (errores en la producción). Hay muchos becarios o estudiantes en la plantilla, y no tenemos tanta experiencia. Como el 70% de la plantilla somos estudiantes.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
FI02	1:118	Por esa falta de experiencia terminan regando la pieza y ya perdieron el tiempo en lo que hicieron ese maquinado y se tiene que volver a hacer. Depende de la pieza hay unas más difíciles y unas más fácil, de las más fáciles por ejemplo se puede llevar unos 15 minutos, una pieza grande un día.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
FI02	1:119	Las boquillas por ejemplo se hacen 20 en un día. Y si las hacen en serie muchas si salen mal, por ejemplo te piden 80 piezas y hasta la mitad te salen mal, y pues depende también de quien esta maquinando. Y después ya nos regañan.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
CCC03	1:120	Con el dueño nunca le hablamos, solo con el supervisor	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
CCC04	1:121	A mí me da miedo preguntarle las cosas al supervisor porque va a decir luego que yo la cague.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación Difusión deficiente
CCC03	1:122	Casi no hay comunicación entre los departamentos porque cada quien está en su trabajo	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad

CT04	1:123	Si faltan unas dos, una fresa y una torno para que nos demos abasto	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
OT03	1:124	A veces se empalman los turnos y ya es mala organización de los horarios	Organización en el trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:125	deberían darle más mantenimiento a las maquinas	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT04	1:125	Ya están viejitas, a unas no les funciona el freno	Condiciones de trabajo		Experimentación	candidez
CT04	1:125	Si afectan por que unas tienen mucho juego y ya no te quedan bien las piezas	Condiciones de trabajo		Experimentación	candidez
CT04	1:125	La mesa esta temblorina y esta la fresadora entonces ya no te queda bien la pieza por las vibraciones. Puede ser que ya estés terminando la pieza y se te arruina y tienes que volver a empezar. Pierdes como una hora al día.	Condiciones de trabajo		Experimentación	candidez
CT06	1:126	No hay suficientes herramientas	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
FI01	1:127	En recursos humanos me explicaron el trabajo, luego ya llegue aquí al taller y los compañeros me enseñaron.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:127	Hay más complicidad en el área de lavado, ahí hay más capacitación de cómo debe de lavar y a más tardar en una semana ya está capacitado.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:127	Es que estamos separados por áreas, un soldador no se va al área del servicio (lavado)	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
N	1:128	Va por el lado de emprender de innovarse, por ejemplo acaba de ganarse una licitación con compas y pues si ha ido creciendo	N/A		Experimentación	

FI01	1:129	En nuestro caso de servicio si deberían implementar un poco más de capacitación del personal, una capacitación más a profundidad porque por ejemplo llega gente nueva y andan todos desubicados, que hubiera manuales de procedimientos con fotos por ejemplo.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
IE02	1:129	Deberían implementar los manuales de procedimiento, del trabajo, pues si se ve que es una empresa que está creciendo.	Implementación Estratégica	clan	Experimentación	parálisis
CT08	1:130	En cuanto al equipo de protección estaría bien que implementaran más en el área de lavado, si hay mascararas pero ya están muy dañadas, estaría bien un poco más de seguridad en ese aspecto.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	A supersticiones
CT05	1:131	Si a veces si hay atrasos por lo mismo que no llega el material a tiempo pero por lo mismo se hace el requerimiento	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CCC02	1:132	Ahorita acaban de arreglar una maquina donde se lavan los jigs, pero yo he platicado con el ingeniero y le dejamos un check list pero creo que no lo revisa constantemente, o sea no le dan seguimiento.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
CT04	1:133	Se descompone como una vez al año	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT04	1:133	El rifle de la pistola y la boquilla del compresor, por lo mismo se bota.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT04	1:133	Con la pistola se seca de volada, y si lo limpias con trapo pues si te quita como 5 minutos por pieza	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez

N	1:132	Se lavan por ejemplo	N/A		Experimentación
FI01	1:134	El tiempo total de lavado depende de quién lave, uno bien capacitado en la mañana son 2 horas y en la tarde como son menos jigs es 1 hora. Y alguien nuevo se tarda unos 40 minutos más-	Formación Integrada	Clan	Experimentación Difusión deficiente
CT09	1:135	También deberían asignar un área especial porque son residuos peligrosos, si es muy fuerte.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación parálisis
CT09	1:135	El solvente si nos ocasiona mareos o dolores de cabeza	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación parálisis
CT05	1:136	En los materiales se hace un requerimiento para que se abastezca, el supervisor está checando para pedirlo cuando ya se vaya a acabar.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación Ceguera y Candidez
CT09	1:135	En el área de lavado ocupamos removedor y solvente pero a veces si se tardan hasta 15 días en traerlo. Si ha pasado que no se piden y si se atrasa. Nos ha pasado como 1 vez al mes y si genera retrasos por que hay que estarlos volteando y esperar para volver a llenar la tina como unas 4 horas por día por turno. Si tuviéramos el removedor y solvente de volada llenas la tina.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación parálisis
CT03	1:137	Hace falta más iluminación	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación Candidez
CT06	1:138	Que hubiera más herramientas, porque a veces las tienen ocupadas y tenemos que esperar a que el otro compañero termine de usarlas. Podemos hacer otras cosas en lo que ellos acaban, pero si tienes que esperarte como unos 20 minutos	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación Candidez

CT03	1:139	En el área de lavado a veces falta iluminación como a las 8 de la noche, salimos a las 9:20, entonces es como 1 hora 20 que se dificulta lavar porque no hay luz y las piezas te pueden quedar sucias.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:140	Falta mantenimiento en la maquinaria, de repente duran descompuestas hasta 1 semana por ejemplo la carchar (lavado) y se tiraba mucha agua	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
N	1:141	La empresa busca las oportunidades y la innovación.	N/A		Experimentación	
IE03	1:142	He detectado falta de equipo de protección, algunas personas no portan el uniforme	Implementación Estratégica	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT06	1:143	La impresora falla, ya tengo tiempo que mi computadora no sirve y tengo que ir a molestar a mis compañeros con una memoria para que me lo impriman	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE01	1:144	Hay mucha rotación de personal, pudiera ser por el sueldo, por los supervisores que son estrictos.	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
FI02	1:145	Si hay accidentes de trabajo como cortaduras, se da porque no tienen la experiencia para estar manejando la herramienta ya que hay mucho estudiante, falta de capacitación también.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
N	1:146	Si se apega a las reglas cuando le conviene	N/A		Experimentación	
N	1:147	busca la innovación	N/A		Experimentación	

FI01	1:148	No me dieron capacitación, pero yo ya sabía de funciones administrativas y ya los supervisores porque he trabajado con dos, ellos me decían como querían las cosas y ya yo lo hacía	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
IE02	1:149	Estoy llevando un programa en Excel de las entradas y salidas, pero no lo llevo al día por que no puedo, pero lo llevo cada semana (una semana de atraso)	Implementación Estratégica	clan	Experimentación	parálisis
CT05	1:150	Si hay atrasos por la falta de material, por mala organización que no compra lo suficiente.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:150	No calcularon bien el material	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:150	O por el exceso de trabajo, a veces por darle prioridad a uno se vence el plazo con los otros clientes	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:151	Me retrasa los requerimientos que yo solicito aunque ya existe una norma aquí que es todos los martes hacer la solicitud vía correo electrónica, quiero entender que el seguimiento es se revisa, se cotiza y el siguiente día a las 12 del día se compra, pero tenemos un retraso en promedio de 22 DIAS.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05	1:152	Esto se da por falta de experiencia en el departamento, hay veces que no conoce que es lo que se le está pidiendo, aunque desgraciadamente le doy aviso al patrón, si hay una pieza que no conoce, le mando una foto y le mando al proveedor, le mando toda la información y ya desconozco por que no llega en tiempo.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez

CT05	1:153	El martes hago el requerimiento para que me llegue entre jueves, viernes, yo concluyo con mis actividades que tenía programadas y empezar con las nuevas. Pero hay ocasiones en que no me llegan, o me llega un 40%, o sea incompleto, y eso que me llega es porque son piezas que venden aquí a dos cuadras, para evitarme ese problema mejor yo voy y lo compro	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05		Yo hago ya el requerimiento con proveedor, me tardo como una hora y media, los hago cada semana.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT04	1:154	Las maquinas son viejas, un 50% del equipo es viejo, hay oportunidad de mejorarlas ahí. Les quedan como unos 10 años de vida.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT05		De las 3 plantas hice una selección de máquinas A, B y C la maquina A no debe de fallar y si falla debe ser reparada inmediatamente.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT05		Si ocupamos una refacción o algo si tenemos que esperar hasta que nos llegue	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
N	1:155	Les falta algo de administración, lo hacen todo por correo y pueden caminar	N/A		Experimentación	
N	1:156	la empresa busca más la innovación	N/A		Experimentación	
CT06	1:157	De repente si me faltan herramientas	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT02	1:158	el trabajo en si es pesado y el salario no es muy bueno y por el encierro	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	ceguera

GT02	1:159	Cada semana trabajo horas extras, unas 20 horas	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
GT02	1:159	Hemos trabajado hasta 24 horas seguidas	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
CT05	1:160	De repente si falta material, por así decirlo cada me	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
N	1:161	Entre los compañeros es buena	N/A		Experimentación	
GT1	1:162	se dan los accidentes, por la presión de hacerlo con rapidez	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
GT1	1:162	Antes si eran muy seguido como 2 personas por mes	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
IE05	1:163	debería haber como el empleado del mes, un incentivo económico, debería haber un bono de cumplimiento	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT01	1:164	Algunos se quejan de los supervisores, por su forma del trato hacia ellos no les parece y poco a poco se empiezan a fastidiar.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Homogeneidad
CT02	1:165	Es pesado el trabajo por el calor, son muchas horas de encierro. Estamos en una fábrica muy grande pero no deja de ser un encierro. Toda la presión que genera estar en línea, todo	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	ceguera
N	1:166	La empresa busca más la competitividad	N/A		Experimentación	
	1:167	El transporte, hay un transporte en donde uno si va a la intemperie	Condiciones de trabajo	clan	Experimentación	n/a
CT10	1:168	La empresa busca más el apego a las normas y reglas	N/A		Experimentación	n/a

N	1:169	Comunicación. Con gerencia es vía correo y vía telefónica	N/A		Experimentación
CT06	1:170	En el área de compras algunas veces no nos autorizan ciertos requerimientos que yo considero que son necesarios para los trabajadores como compra de materiales, herramientas, uniformes. Gerencia no autoriza porque tiene la idea de que el personal no cuida las cosas o le roba de que no aprovechan los recursos que la empresa les da.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación Candidez
CCC05	1:171	Pero la mayoría de las veces los proveedores siempre nos quedan mal. Se los pedimos con sentido de urgencia por ejemplo con sentido de urgencia para las 2 de la tarde, y nos dicen que si pero no nos lo entregan	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación Acoplamiento Estrecho
GT1	1:172	Los supervisores a veces piden el material ya cuando lo necesitan para mañana o te dicen que para ayer. No prevén.	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación ceguera
FI01	1:173	No se si no capaciten bien al personal o no le den las instrucciones correctas pero hay mucha perdida de material y entonces se tiene que volver a pedir, pero muchas veces no se da cuenta el ingeniero. No lo quieren decir porque obviamente va a haber un regaño. Se da cuenta hasta que se le pasa el requerimiento porque tiene que estar autorizado por el y si ve que es material que ya se había comprado con anterioridad.	Formación Integrada	Clan	Experimentación Difusión deficiente
CT01	1:174	La salida de personal es porque encontró un trabajo mejor con mejores prestaciones, por el sueldo, por conflictos que tienen los supervisores hacia ellos.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación Homogeneidad

OT02	1:175	A veces utilizamos gente de h3 y maquinados para cubrir a los operarios que faltan en la planta y se les da un bono de cubre-ausentismos de \$80 por cada día que vas, además se les paga horas extra por que por ejemplo aquí son 8 horas diarias y cuando lo mandas a la planta son 12 horas entonces les pagamos 3 horas extra, pero la mayoría no quiere irse allá por los supervisores de planta que son más sangrones o los tratan mal	Organización en el trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
IE06	1:176	Se han contratado como unas 25 personas, en una semana entran 5, 6. Pero de esas 5 o 6 nada más se quedan 3, un 50% y los demás duran 1 o 2 días y no regresan. Y ya se capacitaron a los 6, se les pago el certificado médico que pidió Nissan, y pues para que no duren un una semana.	Implementación Estratégica	Mercado	Experimentación	Homogeneidad
GT03	1:177	Me ponen hacer otro trabajo que yo siento que no me corresponde y me atrasa, como el de subir las facturas al portal de Nissan, les corresponde a finanzas y me atrasa como media hora al día.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT07	1:178	No nos tienen asegurados con el sueldo real, y por ejemplo a mí no me quisieron dar en el banco una tarjeta de crédito por que gano menos de lo que es, también quise tramitar mi casa y no tengo el puntaje por el salario con el que estoy dada de alta.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	A supersticiones
CT07	1:178	O cuando hay incapacidades y el trabajador reclama, la empresa tiene que pagarles la otra parte para que le salga su salario completo.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	A supersticiones
CT07	1:178	Ahorita hay una persona incapacitada y se le da un ajuste de 1,700 a la semana	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	A supersticiones

CCC02	1:179	La gerencia solo ve las cosas por encima y no se meten a fondo	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
FI01	1:180	Capacitación. No no recibí ninguna. Sobre la marcha vas haciendo las cosas. El supervisor es el que me da el diseño. Entre los compañeros nos ayudamos.	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT06	1:181	El espacio está bien pero la falta de herramientas se complica un poquito. Se adapta uno a lo que hay. A veces falta por que no las compran o se perdieron en el taller o no las encuentro. Cuando no hay una herramienta la solicito pero es muy difícil que te las compren.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT06	1:181	Si no tienes las herramientas necesarias te tardas más en hacer la pieza.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT06	1:181	Estas perdiendo un 25% de tiempo cuando no tienes las herramientas.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:182	La falta de material nos genera demasiados retrasos, a lo que he oído estamos muy atrasados. Hasta 11 días más.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CT04	1:183	Fallas en la fabricación de piezas, eso se da muy seguido y es por varios factores, empezando por la máquina, hay una falta de mantenimiento que no es adecuada, te adaptas a lo que se tiene, las maquinas no funcionan correctamente, les falta mantenimiento correctivo, prácticamente no son confiables y las piezas salen con ciertas fallas (no calidad)	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
N		A lo mejor de 10 una pieza sale mal. Hay piezas que te llevan 1 hora, 8 horas, 3 días, es muy variable.			Experimentación	
N		Si es una pieza pequeña lo más seguro es que te va a fallar por la precisión que ocupas.			Experimentación	

CCC03	1:184	Es buena con el supervisor, el ambiente es bueno. Con la gerencia no hay comunicación.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
IE01	1:185	Si he detectado mucha rotación de personal, y ahorita ya no han contratado y si se han ido varios. Como unos 5 ya no los he visto	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
GT02	1:186	Horas extra. Son opcionales, me han pedido que me quede 2 o 3 veces. Trabajo 10 horas a la semana de horas extras. Y esto se da porque estamos atrasados y por qué falta personal.	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación	ceguera
CCC04	1:187	Tenemos una junta en la mañana y si puedes dar tus opiniones, yo he dado las observaciones de eso de los diseños. Después sentí que no debí de haberlo hecho, creo que no había nadie que les hubiera dicho y como que no se esperaban que les dijera y sentí que se molestaron.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente
CT06	1:188	Hay mucha herramienta tirada por todo el taller. Esto nos retrasa el trabajo el estar buscando las herramientas por todo el taller. No se tiene la cultura de dejar las herramientas en un lugar. Para saber quién movió las pinzas... se pierde muchísimo tiempo, das muchas vueltas unas 3 o 4 vueltas de andarlas buscando por todo el taller son tiempos muertos que no se deben perder. Esto es de diario, pierdes como 30 minutos al día	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
FI01	1:189	A mí me capacito el supervisor, no recibimos capacitación externa	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

CT06		Abastecimiento. Si se faltan herramientas, a veces si nos faltan, de hecho si batalla uno por ese aspecto, casi no hay herramientas y al momento que las pide uno si se tardan en entregárnosla o en comprarlas, esto viene desde allá arriba yo creo.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:190	Maquina. Están regulares, yo diría que compraran unas nuevas. Tienen en cada máquina un dispositivo y una regleta que se llama desplave para facilitarnos el mecanizado de la pieza, pero en unas no funciona entonces uno tiene que andar convirtiendo de milímetros a milésimas y es un poco más tardado, si se hace pero es más tardado, yo creo que nos tardamos lo doble, por ejemplo si me tardo 1 hora en una pieza en una máquina que si sirve el display, en una que no me tardo 2 horas.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
FI02	1:191	tenemos muchos estudiantes entonces hay veces que no vienen entonces si nos generan atrasos y le tenemos que dar a lo que es más urgente	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
N	1:192	en cuestión a maquinas si tienen una que es de las mejores	N/A		Experimentación	
CT05	1:193	Materia prima. No llega a tiempo a veces porque están buscando material más barato y por eso no llega a tiempo. O me entregan parcialmente.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
N	1:194	La empresa busca el control	N/A		Experimentación	
N	1:195	la innovación	N/A		Experimentación	
N	1:196	Últimamente han hecho compras de maquinaria nueva para producción más que nada	N/A		Experimentación	

IE05	1:197	Hay muchas inconformidades por el salario, para un ajuste de sueldo si es muy complicado. En los 11 años que tengo nunca se han generado utilidades, no hay reparto de utilidades, si te dan un bono pero es muy poco y si generan inconformidades y desmotiva.	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación candidez
IE01	1:198	Hace un mes se fueron 2 personales y no se han contratado todavía para cubrir esos puestos	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación candidez
FI02	1:199	Si las personas que contrataran tuvieran un nivel aceptable, por ejemplo los estudiantes se tardan de 2 a 3 semanas y alguien preparado en la mitad del tiempo.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
CT05	1:200	En cuanto a herramientas si hace mucha falta. Hace un par de meses se empezó a trabajar con eso. Son varias cosas, una es lo que comenta el gerente, falta de cuidado por parte del personal, y la gerencia espera exprimir lo más que se puedan las herramientas y nos limitamos mucho por eso porque ya hay herramientas no muy funcionales ya por el desgaste.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación Ceguera y Candidez
CT04	1:201	Si retrasan por lo mismo del deterioro de las partes de la maquina se tarda en quedar bien una pieza. Hay una plantilla de mantenimiento y si vienen y las arreglan pero a veces si se tardan. Dependiendo del daño a veces no se puede usar en 1 hora, 2 horas. Si es algo muy bravo se desarma completo.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación candidez

CT05	1:202	El sistema (el departamento de compras) no es muy funcional que digamos, muchas de las veces yo he visto que a lo mejor por la saturación de requerimientos, es una sola persona para 5 plantas digamos, muchas de las veces si nos retrasa un poco, porque tiene que agarrar línea y hasta que llega con nosotros le da seguimiento a nuestro material.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera y Candidez
CCC05	1:202	Algunas veces por la demanda del trabajo, llegan y requieren este maquinado para mañana hójole pues te hace falta el material y lo pides. Y es por eso de que te llegan pedidos de un día para otro. Aquí tienes que hacer tu solicitud o requisición el martes pero pues todavía del martes se tarda de 2 a 3 días en que hagan la solicitud y luego en lo que te llega el material...	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Acoplamiento Estrecho
FI02	1:203	Estudiantes. Tareas mal asumidas. Si pasa muy seguido por lo menos una vez si hacen mal o no te entienden lo que les pediste y no tienen la confianza de decirte que no te entendieron. Y me doy cuenta hasta que veo las piezas que fabricaron mal	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
FI02	1:204	Hay ocasiones en que se vuelve a pedir el mismo material porque ya se echaron a perder las piezas.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
FI02		Un personal hecho a perder 5 veces la pieza., en fabricarla se tardaba 8 horas y la hizo mal 5 veces	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
FI02		Mínimo se echa a perder 1 pieza por proyecto y son 8 horas aproximada y pasa como una vez a la semana y ahorita tenemos como 35 proyectos.	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad

GT1	1:205	A veces es demasiada la saturación del trabajo y no podemos darle continuidad. Ahorita tenemos alrededor de 35 proyectos estancados, que unos ya tienen 3 meses de retraso, yo creo que fue debido a un producto que hicimos en noviembre pasado y duro 3 meses y nos dedicamos nada más a ese proyecto y a partir de ahí los demás proyectos se rezagaron	Gestión del tiempo	Mercado	Experimentación ceguera
CT02	1:206	Sobre todo en las plantas, no les gusta la actividad, no les gusta los olores, el clima, compramos un aire acondicionado pero Nissan no nos dejó ponerlo. Pero a lo mucho duran un mes y vienen a renunciar.	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación ceguera
N	1:207	La empresa es muy emprendedora	N/A		Experimentación
N	1:208	adquirimos maquinaria	N/A		Experimentación

IE06	1:209	<p>Ahorita estoy al 30% de personal que debería tener y digamos que otro 20% es estudiante. Tardo mucho tiempo instruyendo y capacitando a los estudiantes, y si a eso le sumamos falta de herramienta, falta de material el resultado es que el trabajo no se da. Entonces, en todo este contexto es para decirte que el sábado pasado tuvimos esta plática y salió a la luz el que yo quería un reconocimiento, hablando correctamente y fue lo que pasó. Bueno me dice “no voy a dar ajuste de sueldo a nadie, lo que vamos a hacer son bonos de cumplimiento, cada vez que las personas o cada vez que los supervisores envíen un trabajo a los clientes ya 100% terminado se le va a dar un bono”. Okay, estoy de acuerdo, pero primero completa en mi 100% el personal con la experiencia que esta empresa debe de tener porque se supone que esta empresa con 16 años de experiencia. Entonces, estaremos de acuerdo</p>	Implementación Estratégica	Mercado	Experimentación Homogeneidad
FI02	1:210	<p>Cuando estoy hablando de que gran parte del cuerpo operativo es estudiante...no hay problema cuando es uno o cuando son dos, por turno. Digo, hay chance que practique, hay chance que se enseñe, pero cuando ya todo el personal es estudiante...</p>	Formación Integrada	Jerárquica	Experimentación Homogeneidad
FI02		<p>Y la filosofía interesante a la que me refiero, esa que esta empresa se dedica más a enseñar como escuela, como Conalep, que a entregar partes.</p>	Formación Integrada	Clan	Experimentación Homogeneidad

CT07	1:211	La mayoría de mi personal está dado de alta con el mínimo en el seguro, por consiguiente, también, utilidades, primas vacacionales, incapacidades etc. Se afectan, esto me genera inconformidades por parte del personal, ya mencionamos los sueldos bajos.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	A supersticiones
GT03	1:212	Actualmente estoy desarrollando un proyecto con el cual yo pueda adelantar mi programa de producción dos semanas; o sea, yo hoy jueves tengo que estar visualizando lo del jueves de dos semanas adelante. Esto porque más o menos es el estándar que se tarda en llegar el material. No es chido, no está padre, de hecho, yo le he dicho al ingeniero esto es cansado, es cansado estar, ya me siento sangrón.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:213	Y es que está pesado, mi cansancio no es estar echado, aunque cuando toca hacerlo pero mi trabajo es estar peleando y estar recibiendo los fregadazos de los clientes y está recibiendo las quejas de que no se entregó en tiempo y de que no se haga del trabajo y mi trabajo es apechugar todo eso y hay veces en que mi cansancio es estar acá sentado en la computadora con dolorazo de cabeza y con dolorazo en el cuello, estresado que no sale, y vengo acá y gritó y voy allá y grito es lo que hago pues, mis 5 minutos Milky Way unas pastillas de mevalmadrina, entonces vengo ya más relajado, pero sí es el cuento de todos los días	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

CT04	1:214	Todo tiene un valor nutricional muy importante en la producción, todo tiene algún objetivo, si me faltan herramientas no trabajo, si me falta material no trabajo, si me falta gente no trabajo, si me faltan maquinas no trabajo. ¿Ahora entiendes de qué manera me siento?	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	candidez
N	1:215	En la parte de innovación, Yo me he dado la tarea de empezar a hacer crecer esto, pero con el bajo índice de inversiones también es difícil. Últimamente se ha invertido en maquinaria y herramienta	N/A		Experimentación	
FI01	1:216	No se ha invertido mucho en capacitación. ¿Estás de acuerdo que también es tan valiosa? la capacitación al personal, como la maquinaria, porque aquí con la mentalidad de escuela que tenemos es capacítate uno, ese uno capacítate al resto de la población	Formación Integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CCC02	1:217	La gerente general llegué aquí a las 11 a m cuando nosotros tenemos cuatro o cinco horas trabajando aquí y se va como a las 3:30, su mano nunca se ve reflejada, sus acciones. Y el gerente general, solamente baja piso cuando está presionado, cuando está enojado; imagínate el estrés que nos causa, ya nomás nos vemos bajar y decimos “ahí viene este cabrón”.	COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN	Jerárquica	Experimentación	Homogeneidad
N	1:218	en general no hay un buen liderazgo en la empresa	Condiciones de trabajo		Experimentación	
IE05	1:219	donde me salga una oferta de trabajo mejor no creo dudar mucho	Implementación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	candidez
CT03	1:220	Hay pocos ventiladores y luego uno se descuida y el compañero lo voltea	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez

Frases Testimonio Empresa B

Idea Fuerza	FT	Frase Testimonio	Disfuncionamiento	Tipología de Cultura Organizacional	Estilo de Aprendizaje	Incapacidad GC
CT04	1:1	Yo he estado en todas las áreas, en el área de CB se utiliza cloro, y la señora que está ahí dice que no puede porque le duele la cabeza por tanto oler al cloro y me ponen entonces a mí a hacer todo el día y así si es pesado.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez
CT08	1:2	Hay un bono de que lleguemos temprano, de que no faltemos y que no tengamos permisos y te dan \$200 si cumples, pero pues es muy difícil.	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Aprendizaje de supersticiones
OT03	1:3	El horario es adecuado, de repente nos hacen trabajar horas extra, pero lo que tienen aquí es que son como muy mal organizados y todo dejan al último cuando ya tiene el trabajo así pues uno se tiene que quedar y te dicen ese mismo día y no con anticipación.	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
GT03	1:4	Me pusieron para dar de alta y baja los productos que van saliendo entonces estoy ahí en máquinas y me hablan de la oficina como 20 minutos antes de salir y ya no alcanzo a capturar todo y se enojan pero no me hablaron antes y yo como voy a saber.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

GT04	1:5	Hay cámaras en el taller y de repente llega el patrón y nos regaña y nos dice –las estoy viendo que no están haciendo nada. Y una vez que no teníamos trabajo y como nos están viendo por la cámara fuimos por más moldes para pulir y también nos regañó entonces nos quedamos así de qué onda.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
GT04	1:6	Ya cuando de plano nos ven así nos dicen –pónganse a barrer Dos veces a la semana no tenemos que hacer porque ya acabamos nuestro trabajo	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	parálisis
IE02	1:7	Pusieron el buzón de quejas y sugerencias y se supone que es anónimo pero luego dicen –fulanito puso esto de ti, y pues si se supone que es anónimo...	Aplicación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE02	1:8	Llevo 2 años ganando lo mismo y hay otros que les suben luego luego y no se me hace justo, a mi hermana lleva 10 años y apenas le subieron 200 y ella le dijo al patrón y él le dijo pues dile a tu jefe de área pero pues él no nos hace caso entonces también ya nos vale.	Aplicación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	Candidez
OT03	1:9	A veces se retrasan las entregas porque a veces batallan con la maquina por la computadora, la otra semana había moldes para hacer pero pregunte y dijeron –no pues todavía falta un mes y la autorización de no sé quién entonces eso retrasa.	Gestión del tiempo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:10	A veces tenían que procesar 2 o 3 veces la pieza porque estaba mal	Formación integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

CT04	1:11	Una vez les dije que ocupábamos un ventilador y el jefe de área nos dijo –para ustedes no hay presupuesto...	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez
X	1:12	El patrón (dueño) hasta eso si es comprensible y te deja capacitarte o estudiar otras cosas	N/A	Clan	N/A	N/A
X	1:13	luego el patrón nos ayuda pero nos dice –no le digas a X pero pues luego eso también se puede prestar para muchas cosas, pero el si busca la manera de apoyarnos pero le oculta a sus hijos y a su esposa porque a lo mejor no están de acuerdo	N/A	Clan	N/A	N/A
CCC02 IE02	1:14	La familia del dueño ponen reglas y nos dicen por ejemplo te vas a dirigir con ella pero luego ellos ya se contradicen y ya no le dan voz y luego dicen una cosa y hacen otra entonces te quedas pues si a ellos les vale...	Aplicación Estratégica, C-C-C	Clan	Experimentación	Homogeneidad
X	1:15	La empresa siempre se abre a nuevas oportunidades por ejemplo aquí acaba de abrir nuevo proyecto. Y busca también la innovación	N/A	Adhocrática	N/A	N/A
CT09	1:16	Yo para mi puesto yo no veo crecimiento pero pues aquí no hay aumento de sueldo, si me dejan estudiar pero no veo que haya crecimiento en mi puesto. Pero solo se les aumenta a ciertas personas, a unos porque supuestamente saben mucho y a otros porque son barberos.	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez

CT05	1:17	El material que yo ocupaba para pulir no me lo daban se tardó casi un año porque supuestamente lo traen de estados unidos, pero se tarda mucho, entonces también llegan cosas de urgencia entonces ahí yo que puedo hacer	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:18	A parte en calidad deja mejor el molde, como son pastas de pulido, es lo que deja bien hecho el trabajo a que si solo pasa por las puras lijas.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Ceguera /candidez
OT03	1:19	De repente tengo que hacer las piezas para una empresa y me ponen otro proyecto que llega de urgencia entonces tengo que dejar lo que estoy haciendo y es por que digamos que ocupan tantas piezas en cierto momento y me retrasa	Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
GT04	1:20	El patrón luego viene y me regaña y me dice que me está viendo por las cámaras que estoy platicando pero a otros no les dice nada.	Aplicación Estratégica	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT01	1:21	A veces me faltan las lijas y piedras para hacer mi trabajo, las lijas como quiera se consiguen aquí pero la piedra es la que sí	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:22	Hay un área donde usan cloro y pues a veces si nos llega a todos el olor, pero afecta sobre todo a los que están cerca, somos como unas 20 personas los que estamos ahí dentro	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez
CT07 CT08	1:23	Las personas que se han ido ha sido por el sueldo o por el trato	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Aprendizaje de

							supersticiones
OT03	1:24	Las reglas de la empresa como las hacen las deshacen, digamos que solo las usan a su conveniencia. Por ejemplo "tienen que llegar a las 8" no hay tolerancia, ya si llegan después de las 8:05 los regresan pero luego llegan unos después de esa hora y los dejan pasar y entonces ahí ya no se respetó, digamos que tienen preferencia.	Aplicación Estratégica		Mercado	Experimentación	Ceguera
CCC04	1:25	A veces se toma mal el pedido o desde que se corta y se tiene que rehacer o hacer correcciones, ponle como unas 2 o 3 al mes	C-C-C		Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente
CCC03	1:26	No hacen juntas con los empleados, solo cuando nos regañan	C-C-C		Jerárquica	Experimentación	candidez
IE02	1:27	Me gustaría que fueran más equitativos con el personal y que no nos llamaran la atención delante de todos	Aplicación Estratégica		Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE01	1:28	Se supone que cada área tiene su jefe pero a veces me regaña otro que no es mi jefe.	Aplicación Estratégica		Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
OT04	1:29	Si falto yo al trabajo, pues el trabajo que me asignaron se queda parado hasta el día siguiente que yo regrese	Organización del trabajo		Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT03	1:30	Ocasionalmente se le da mantenimiento a las máquinas y es correctivo, hasta que se descomponen y van	Condiciones de trabajo		Adhocrática	Mejora continua	Candidez

CT09	1:31	Solo hay bono de puntualidad, no dan otro incentivo para motivar	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez
CT05	1:32	Cuando hay urgencias en ocasiones si tarda compras en darnos el material por lo mismo de la urgencia	Condiciones de trabajo, Organización del trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT04	1:33	En tiempo de calor por lo mismo que es lámina si se calienta mucho aquí	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez
IE01	1:34	Los jefes (la familia) a veces entre ellos se contradicen y si hay algo de conflicto por lo mismo de que son familia pero al final si dicen no pero es que tú no eres el jefe de esa área y ya.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
CT04	1:35	Si hace falta ventilación a veces, en tiempo de calor si hace mucho en el taller	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez
CT03	1:36	Ahorita hay 3 máquinas descompuestas y no les han hecho nada yo creo porque no hay gente capacitada aquí que las repare	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez

OT02	1:37	Si nos han capacitado pero hace falta que haya capacitación en cuanto a los diseños porque solamente el patrón es el que sabe y él nos trae ya el diseño	Formación integrada	Adhocrática	Experimentación	AE y homogeneidad
OT03	1:38	Cuando trabajamos horas extra es porque en temporadas hay mucho trabajo o trabajos de urgencia de repente, pero lo malo es que las horas extras aquí no se pagan doble	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
CT09	1:39	No hay mucha motivación aquí en la empresa, bonos solo nos dan el de puntualidad y se pierde con cualquier cosa y solo son 200	Aplicación Estratégica, Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez
FI02	1:40	a veces me siento estancado y me gustaría aprender más de diseño y programación porque cuando falta algo tenemos que esperar a que el patrón nos del diseño y si nosotros supiéramos hacerlo ya le adelantáramos	Formación integrada	Adhocrática	Experimentación	Homogeneidad
CCC01	1:42	Puede ser que en un mes la echas a perder 3 veces pero tienen un arreglo y solo haces ajustes, es raro que empieces desde cero una pieza nuevamente	Gestión del tiempo	Clan	Mejora continua	Difusión deficiente
OT02	1:43	Solo por lo de diseño nosotros no sabemos nada de eso y solo el Inge y tenemos que esperararlo (el dueño)	C-C-C	Adhocrática	Experimentación	AE y homogeneidad
CCC01	1:44	nos traen los planos y si surge una modificación pues tenemos que esperar a que el ingeniero lo modifica pero a veces sale a otras empresas o está ocupado o algo así y tenemos que esperararlo	C-C-C	Clan	Mejora continua	Difusión deficiente

OT02 GT03	1:45	Tengo algunos compañeros que literalmente se esperan hasta que les traigan la modificación del diseño	Gestión del tiempo	Adhocrática	Experimentación	AE y homogeneidad
CT01	1:46	Usamos muchos tipos de cortadores y herramientas pero están todas por ningún lado	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:47	Antes teníamos un inventario pero ya cuando se descuidó esa área pues ya se perdió esa lista y ya no saben lo que tienen y cuando se termina una herramienta y no se dieron cuenta que ya no había stock tiene que comprarlo de urgencia y es más caro y la herramienta son muy caras.	Aplicación Estratégica, Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
GT02 GT03	1:48	El supervisor deja de hacer sus actividades de supervisor por estar haciendo esas actividades que son más administrativa	Gestión del tiempo	mercado, clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT01	1:49	Los del taller somos muy desordenados y hay uno que siempre pierde sus cosas o no sabe dónde las deja y ahora ya nos dicen –no se van a ir hasta que limpien, porque ya al patrón le causa vergüenza que venga una empresa o visita y vea así pero se llega la hora de salida y se van y así se queda todo tirado.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT01	1:50	Hasta 1 hora hemos perdido por andar buscando toda la herramienta porque está por todos lados.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez

CT03	1:51	No hay mantenimiento para las máquinas, el encargado de mantenimiento nos tienen aislados a nosotros, entonces no hay quien repare las máquinas del taller y no les dan continuidad.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT03	1:52	Tenemos una maquina parada, teníamos un trabajo importante que solo se podía hacer con esa máquina entonces teníamos que parar otro trabajo para usar otra máquina.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT03	1:53	A veces nosotros mismos tenemos que darles algo de mantenimiento y estaría bien con una persona encargada de eso solo para el taller.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT03	1:54	Por cuestiones muy sencillas como lubricación pues la máquina está parada.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
OT03	1:55	urgencias es a veces porque no organizan bien el tiempo y entonces ya se vuelve urgente	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
OT04 GT01	1:56	De los 8 3 personas se van a medio día porque son estudiantes y hasta que el chavo regresa se continua entonces ahí se retrasa	Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT01	1:57	Aquí hay un sobrino del Inge y el agarra herramienta y no recoge y sale temprano porque es de los estudiantes y así deja las cosas sin limpiar su máquina y una vez si me dijo –quieres que te perjudique o qué? Así como amenazándome Nada más porque él es sobrino	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez

OT04	1:58	Si alguien falta en ocasiones si se para esa actividad que la persona estaba haciendo porque ya no hay continuidad, antes había una bitácora entonces ya sabía uno en que se había quedado el compañero que faltaba pero ahora no entonces hasta que el regrese.	Aplicación Estratégica, Organización del trabajo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
IE03	1:59	Como que las reglas no son muy claras	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
CCC03	1:60	Antes yo tenía un permiso especial porque yo estudio inglés y entonces yo tenía el permiso de llegar a las 8;30 y los demás me reclamaban por que no sabían la información porque yo salía hasta más tarde para reponer el tiempo.	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez
IE03	1:61	Pero luego se supone que si llegas tarde te regresan y hay a unos que el supervisor los dejaba pasar porque si los necesitaba pero a otros no los dejaba pasar entonces no era parejo	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
IE01	1:62	Hace falta como reestructurar un poco más la organización de la empresa. Los que tienen el apellido del dueño pueden mandar y deshacer aunque no sea tu jefe.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
CT09	1:63	Aquí nadie te reconoce tu trabajo si te quedaste más tiempo, no te agradecen pues, no necesitas que te den 100 pesos si no por ejemplo una junta donde te digan por ejemplo chicos tenemos este proyecto vamos a sacarlo y a echarle ganas y luego que digan felicidades terminamos en tiempo el proyecto pero no, solo hacen reuniones cuando hay un problema o un trabajo de urgencia para presionarnos. Pero creo que con eso sería suficiente motivación que te agradezcan y reconozcan tu trabajo	Aplicación Estratégica, Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez

CT01	1:64	la herramienta si ahí si perdemos tiempo buscando la que ocupamos	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT01	1:65	Hay un desorden en el almacén de materia prima	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CCC01	1:66	Si hay veces que se tiene que rehacer el trabajo a veces porque se hizo mal o por especificaciones del cliente.	C-C-C	Clan	Mejora continua	Difusión deficiente
CCC03	1:67	Yo a veces no me doy cuenta de los cambios por que salgo temprano y luego me regañan por un cambio que hicieron los jefes y pues yo no sabía.	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez
IE01	1:68	Pero a veces ellos mismos (los familiares) ponen una regla y luego la rompen.	C-C-C	Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
CT06	1:69	Hay cortadas muy leves, a mí me incapacitaron un mes por que me corte el dedo	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Candidez
CT04	1:70	En el lugar de trabajo hace falta ventilación sobretodo en tiempo de calor por la lámina	Condiciones de trabajo	Jerárquica	n/a	Candidez

CT01	1:71	De las herramientas de repente no las hayamos porque entre nosotros mismos o las estamos ocupando o está en otro lado o no hay herramienta y a veces hasta yo hago mi propia herramienta para poder trabajar	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE03	1:72	No hay controles de inventarios en la materia prima que ocupamos	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
IE03	1:73	A veces viene mal el plano y hay que hacer reajustes a las piezas	Organización del trabajo	Clan	Experimentación	parálisis
OT03	1:74	Una vez paso que pedimos materia prima pero si había y no nos dimos cuenta, por las mismas prisas.	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
OT04	1:75	Si alguien falta hasta que regrese la persona que faltó se continúa	Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
FI01	1:76	Yo he tenido muchos roces con el supervisor, porque me dice realiza esto pero si no le entiendo le pregunto y me explica pero aun así a veces no le entiendo y le vuelvo a preguntar y se desespera y se enoja conmigo	Formación integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente
CT01	1:77	A veces no hay herramienta, en eso si deberían de mejorar.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE03	1:78	Ahorita no hay manual de procedimientos.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis

X	1:79	La empresa es muy humanista y el ingeniero no se cierra a nada él es muy emprendedor y siempre está haciendo nuevos proyectos. Aquí se les dan permisos para lo que necesiten.		Clan, Adhocrática		
CT07 CT08	1:80	Me llegan quejas de cómo les habla el supervisor o que el sueldo	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Homogeneidad
OT03	1:81	Como a veces salen proyectos urgentes y es el área que deja más dinero a la empresa pues si se ocupa que trabajen horas extras	Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
OT01	1:82	Antes había un becario que organizaba todo ese inventario, reportes y requisiciones pero termino ese becario y ya no le dieron seguimiento pero si les hace falta	Organización del trabajo	Adhocrática	Experimentación	Aprendizaje de supersticiones y parálisis
CT09	1:83	solo hay un bono de puntualidad pero eso no los motiva como que no les interesa porque se pierde muy fácil	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez
IE01	1:84	A veces si hay confusión porque a veces los miembros de la familia si dan ordenes aunque no sean tus jefes	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
OT02 CCC01	1:85	El ingeniero nos trae el diseño y nosotros programamos la máquina, nosotros nada más programamos no hacemos el diseño, ese solo el ingeniero.	Aplicación Estratégica, C-C-C, Formación integrada, Organización del trabajo	Adhocrática	Experimentación	AE y homogeneidad

CT10	1:86	Ocupamos más espacio para hacer los nuevos proyectos porque si nos amontonamos mucho, para las maquinas ya no tenemos espacio.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT03	1:87	Tengo 2 máquinas ahorita en mantenimiento, no la podemos mover, pero ahorita con las urgencias no les han dado el mantenimiento.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
OT01	1:88	Estamos bien de personal solo siento que me falta una que me organice todo el material y lo administrativo y papeleo. Necesito una persona que me esté apoyando en todo eso y que le dé seguimiento	Organización del trabajo	Adhocrática	Experimentación	Aprendizaje de supersticiones y parálisis
OT03	1:89	Estamos haciendo un proyecto y ya me llegaron con otra urgencia, todo el año tenemos trabajo.	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
CT05 GT03	1:90	Hay veces que yo me salgo a comprar y como son urgencias y los de compras no me hacen caso pues yo tengo que salir por el material	Condiciones de trabajo, Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
GT02	1:91	Tengo que buscarles imágenes de las herramientas que ocupo para que no se vayan a equivocar.	Gestión del tiempo	mercado, clan	Experimentación	Difusión deficiente

CT01 CT02	1:92	La máquina se llena de herramientas las dejamos en el carrito de cada quien y luego entre ellos mismos la agarran y no la ponen en su lugar, si ellos fueran ordenados y las pusieran en su lugar y limpiarán su área de trabajo pero no lo hacen	Condiciones de trabajo, Organización del trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:93	Hay veces que si hemos parado por que no completaron la requisición	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05	1:94	Voy a parar 2 horas porque yo pido un material que necesito que haya en stock, que siempre me surtan una cubeta de aceite pero como no me la han traído pues voy a tener que parar la producción 2 horas en lo que me lo traen.	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT05 GT03	1:95	Ahorita tiene 2 semanas que no sirve el teléfono de adentro a veces me tiene que bocear y tengo que salir para contestar el teléfono	Condiciones de trabajo, Gestión del tiempo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CCC05	1:96	El ambiente está bien, quizá hay mucha confianza entre nosotros y eso también está mal porque a veces no les puedo decir algo por que ya se lo agarran como cotorreo o personal	C-C-C	Clan	Experimentación	aprendizaje de supersticiones
CCC03	1:97	A veces no nos avisan los cambios que hacen los dueños. Pero yo solo le reporto a dirección. Y ya los conflictos son entre ellos mismos (familia)	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez
FI01	1:98	A veces por urgencia no midieron y tienen que hacer reajustes	C-C-C, Formación integrada	Clan	Experimentación	Difusión deficiente

GT02	1:99	Si alguien falta a veces yo tengo que estar cubriendo o haciendo cosas que ya me atrasan en mi trabajo normal	Gestión del tiempo	mercado, clan	Experimentación	Difusión deficiente
CCC03	1:100	No nos comunican los nuevos proyectos por que por ejemplo uno de los hijos le dice al dueño que por que nos van a comunicar a nosotros sí solo tenemos que venir a hacer nuestro trabajo pero yo creo que no debe ser así.	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez
OT03	1:101	Por las mismas urgencias se va retrasando otro trabajo y tenemos que trabajar horas extras que yo pienso que no era necesario pero es porque no se organizaron bien	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
CT08	1:102	El taller si está muy mal pagado pero la gente está aquí por la comodidad, yo me siento bien en sueldo pero a comparación de otros talleres pues si está bajo, y luego la gente se da cuenta de cuanto se factura en el taller pero el dinero se va para nuevos proyectos y la gente se desmotiva por que no se ve en incremento en sueldo.	Condiciones de trabajo	Clan	Mejora continua	Aprendizaje de supersticiones
CCC01	1:103	A veces traen los planos y tiene que hacerle reajustes a las piezas, hay mucho re trabajo aquí, tiñen que hacerles ajustes. Es raro que el trabajo salga a la primera.	C-C-C, Formación integrada, Gestión del tiempo	Clan	Mejora continua	Difusión deficiente
IE03	1:104	Si hay mucha merma de materia prima, siento que falta mucho control.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis

CT01	1:105	Lo que si me molesta es que no surten las herramientas que se necesitan, o si yo quiero usar alguna como que se enojan	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CT07	1:106	El encargado es demasiado unilateral	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Aprendizaje de supersticiones
CT07	1:107	Y me tratan mal no sé si por lo mismo que soy de la familia pero pues yo no vine a quitarles su puesto	Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Aprendizaje de supersticiones
CT03	1:108	Las maquinas son suficientes pero si les falta mantenimiento	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT02	1:109	la herramienta ya está muy gastada a veces y eso genera mala calidad en el molde y no quieren surtir nueva herramienta hasta que se termine la que tenemos	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
OT03	1:110	Dejamos de hacer un trabajo que nos asignaron por uno que llega de urgencia entonces el otro se detiene o se atrasa hasta que saquemos el de urgencia	Gestión del tiempo, Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera

CT09	1:111	No aquí no te dicen si hiciste un buen trabajo, creo que todo el mundo aquí se siente desmotivado, unos por el sueldo por que llevan muchísimos años y no les suben	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez
CT06	1:112	Luego tienen reglas muy tontas y para otras cosas son muy flexibles, la otra vez me dolía la cabeza y aquí no tienen botiquín y quería una pastilla entonces tenía que ir a la tienda a comprarla y el vigilante no quería dejarme salir y quería que le llevara un papel por escrito y tuve que solicitarlo y el vigilante me dijo que me iba a descontar todas mis salidas, así en ese plan...	Aplicación Estratégica, C-C-C, Condiciones de trabajo	Clan	Experimentación	Candidez
CT05	1:113	A veces no hay el material, si se descompone algo, el encargado del área la tiene que encargar	Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
CCC02	1:114	A veces los mismos dueños rompen sus propias reglas	C-C-C	Clan	Experimentación	Homogeneidad
CT10	1:115	En las instalaciones ya no cabemos si nos falta espacio.	Condiciones de trabajo	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CCC03	1:116	Cuando se está bajo presión la comunicación es mala, por lo mismo de la presión	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez

CCC02	1:117	A veces por las urgencias se hacen las compras sin la requisición, si hay reglas establecidas pero a veces no se siguen.	C-C-C	Clan	Experimentación	Homogeneidad
IE03	1:118	A veces por las urgencias se hacen las compras sin la requisición, si hay reglas establecidas pero a veces no se siguen	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
CCC03	1:119	Hay que mejorar la comunicación por que se les dicen los cambios a los empleados de manera oral y luego dicen – yo no me acuerdo o yo no vine, yo no me enteré	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	candidez
CCC02 IE01	1:120	En la dirección si pasa que entre ellos se contradigan, si pasa sobretodo en situaciones donde hay mucha presión, estamos procurando en esas situaciones hacer un team una reunión rápido con los interesados para ponerse de acuerdo	Aplicación Estratégica, C-C-C	Clan	Experimentación	Homogeneidad
GT03	1:121	Falta definir en el manual de funciones las actividades que corresponden	Organización del trabajo, gestión del tiempo	clan	Experimentación	Difusión deficiente
CCC04	1:122	A veces las requisiciones me las envían mal	C-C-C	Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente

CT05	1:123	Cuando hay urgencias en ocasiones si tarda compras en darnos el material por lo mismo de la urgencia	Condiciones de trabajo, Organización del trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
OT03	1:124	Hay muchos errores que podían evitarse, no deberían hacerse urgencias cuando se podrían programar como se les olvidaron pedir tornillería o herramientas de proyectos que urgen y ya hasta después se dan cuenta y lo piden de urgencia.	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
CCC04	1:125	Yo hago mi ruta mi planeación para aprovechar los tiempos y las compras y a veces cuando ya regreso me dicen –chin se me olvido pedirte esto – y pues uno no puede estar dando vueltas y vueltas	Gestión del tiempo	Jerárquica	Experimentación	Difusión deficiente
IE03	1:126	A veces por urgencia si se brincan una firma y ya se valora por el nivel de urgencia	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
OT03	1:127	Alguna vez si se pidió doble porque no esperaron a que llegara la pieza-	Organización del trabajo	Mercado	Experimentación	Ceguera
IE01	1:128	Seguido teníamos problemas de autoridad, pero ahorita ya de unos meses para acá ya se pusieron de acuerdo	Aplicación Estratégica, C-C-C	Clan	Experimentación	acoplamiento estrecho
CT09	1:129	Te regañan por un error que tengas pero de 100 aciertos no te felicitan ni nada	Condiciones de trabajo	Mercado	Experimentación	Candidez

CT03	1:130	Ahorita si ha habido errores, ya sea al momento de dar entrada, otro es porque nuestro programa para que te den de baja del sistema hay que hacer la nota, pero si haces un pedido no se da de baja del inventario hasta que esté la factura o nota de venta de ese pedido, entonces ahí hay un error porque aparece que hay en existencias pero no hay.	Aplicación Estratégica	Adhocrática	Mejora continua	Candidez
CT01 CT02 CCC05	1:131	En las herramientas, se quiebran y piden uno nuevo, yo he tenido problemas ahí porque me dicen –no es tuyo, cuanto te cuesta? – yo les digo que hay que cuidar la herramienta, porque también el estar compre y compre nos perjudica en el reparto de las utilidades y ellos no ven eso. El material que nos proporcionan para hacer nuestro trabajo es nuestra responsabilidad cuidarlo y darle un buen manejo y es mi trabajo cuidar las herramientas	C-C-C, Condiciones de trabajo	Jerárquica	Experimentación	Candidez
IE03	1:132	En términos de políticas internas aquí y de reglamentos, no tenemos algo sólido, no seguimos muy bien las políticas y no las hacemos valer, o no son parejas. Y sus reglas deben ser firmes y aplicarlo a todos. Por ejemplo si te fijaste nos dan un gafete a cuantos has visto con él? Nadie lo trae, ese es un pequeño ejemplo. Nadie respeta las reglas.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
IE03	1:133	No puedes darle el mismo privilegio a un jefe que a un subordinado, si nos hacen falta las bases sentarlas y hacerlas valer. (Reglamento interno y el de cada departamento)	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis
IE03	1:134	Tienen mucha iniciativa aquí en la empresa y nuevos proyectos, pero las decisiones las toman mal (reglas) son muy flexibles a veces y no se ponen de acuerdo entre ellos (familia) luego no sabes a quien hacerle caso.	Aplicación Estratégica	Clan	Experimentación	parálisis

CCC01

1:135

Si hay veces que se tiene que rehacer la pieza puede ser por 1- error del operario que no midió bien 2- error del diseño que no venga bien 3- por alguna herramienta que se haya quebrado y echado a perder la pieza. A veces el supervisor si dices –es que no te fijas por eso hay que revisar bien el diseño. Y las herramientas por el mismo uso

C-C-C

Clan

Mejora continua

Difusión
deficiente

