

UNIVERSIDAD DE SONORA DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PYME INDUSTRIAL

T E S I S

PRESENTADA POR

ESTEPHANY MARIA FIGUEROA SYMONDS

Desarrollada para cumplir con uno de los
requerimientos parciales para obtener
el grado de Maestra en Ingeniería

DIRECTOR DE TESIS
DR. MARIO BARCELÓ VALENZUELA

HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO.

DICIEMBRE 2021

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA



División de Ingeniería
Posgrado en Ingeniería Industrial
Maestría en Ingeniería en Sistemas y Tecnología

Hermosillo, Sonora a 21 de septiembre de 2021.

ESTEPHANY MARIA FIGUEROA SYMONDS

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado vigente, otorgamos a usted nuestra aprobación de la fase escrita del examen de grado, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestro(a) en Ingeniería: Ingeniería en Sistemas y Tecnología.

Por tal motivo este jurado extiende su autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PYME INDUSTRIAL** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE

DR. MARIO BARCELO VALENZUELA
Director(a) de tesis y Presidente del jurado

DR. JOSE LUIS OCHOA
HERNANDEZ
Secretario(a) del Jurado

DR. ALONSO PÉREZ SOLTERO
Vocal del Jurado

DR. GUZMAN GERARDO ALFONSO
SANCHEZ SCHMITZ
Vocal del Jurado



Murcia, Murcia, España, a 20 de noviembre de 2021.

ESTEPHANY MARIA FIGUEROA SYMONDS

Con fundamento en el artículo 66, fracción III, del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Sonora, otorgo a usted mi aprobación de la fase escrita del examen profesional, como requisito parcial para la obtención del Grado de Maestra en Ingeniería: Ingeniería en Sistemas y Tecnología.

Por tal motivo, como sinodal externo y vocal del jurado, extiendo mi autorización para que se proceda a la impresión final del documento de tesis: **DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PYME INDUSTRIAL** y posteriormente efectuar la fase oral del examen de grado.

ATENTAMENTE

DRA. CAROLINA LÓPEZ NICOLÁS
UNIVERSIDAD DE MURCIA
Sinodal Externo y Vocal del Jurado

RESUMEN

El objetivo es proponer un modelo para aprovechar la cultura organizacional y el conocimiento en empresas medianas y pequeñas, que fomenten su creación y uso en beneficio de la organización y hacer más eficientes los procesos productivos y de operación, así como optimizar recursos tales como: económicos, de tiempo, humanos y de conocimiento. Se analizaron diferentes trabajos encontrados en la literatura, obteniendo ideas clave para ser incluidas en la metodología desarrollada. Esta ha sido implementada en una PYME Industrial donde se usó de apoyo una herramienta tecnológica, la cual contiene la estructura de una cultura organizacional bien definida basada en la gestión del conocimiento, logrando ser mejor aprovechado y gestionado por la empresa, mejorando la comunicación y el flujo de trabajo.

La herramienta se implementó y se adecuó a las necesidades detectadas en el diagnóstico inicial, con el fin de poder abordar sus principales problemáticas y aportar una mejora o solución de estas. Se detectaron previamente problemas de comunicación, de compartición de conocimiento, de gestión del recurso humano, así como de una cultura organizacional, así pues, dentro de la herramienta tecnológica se creó un apartado para poder mejorar dichas áreas de mejora previamente mencionadas.

Una vez implementada y adaptada la herramienta, se organizaron reuniones de personal, con el fin de presentar la herramienta, capacitar al personal para su uso, así como verificar la correcta implementación de su uso y /o áreas de oportunidad para adecuarlas si era el caso.

Se realizaron paulatinamente y según la medida de lo posible por medidas de pandemia COVID-19, se capacito al personal, seguido de socializar la información contenida, y la puesta en marcha de las capacitaciones, buzón, socialización de organigrama y filosofías, evaluaciones de personal, consulta de manuales, entre otros que apoyaron y facilitaron el flujo de trabajo, comunicación y capacitación.

ABSTRACT

The objective is to propose a model to take advantage of the organizational culture and knowledge in medium and small companies, which promote their creation and use for the benefit of the organization and make production and operation processes more efficient, as well as optimize resources such as: economic, of time, humans and knowledge. Different works found in the literature were analyzed, obtaining key ideas to be included in the developed methodology. This has been implemented in an Industrial SME where a technological tool was used to support it, which contains the structure of an organizational culture well based on knowledge management, managing to be better used and managed by the company, improving communication and the work flow.

The tool was implemented and adapted to the needs detected in the initial diagnosis, in order to be able to address its main problems and provide an improvement or solution to them. Communication, knowledge sharing, human resource management, as well as organizational culture problems were previously detected, thus, within the technological tool a section was created to be able to improve the aforementioned areas of improvement.

Once the tool was implemented and adapted, staff meetings were organized in order to present the tool, train staff for its use, as well as verify the correct implementation of its use and / or areas of opportunity to adapt them if it was the case.

It was carried out gradually and as far as possible due to COVID-19 pandemic measures, the staff was trained, followed by socializing the information contained, and the implementation of the training, mailbox, socialization of the organization chart and philosophies, personnel evaluations, consultation of manuals, among others that supported and facilitated the work flow, communication and training.

AGRADECIMIENTOS

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) por su apoyo económico brindado en mi estudio de posgrado. A los profesores del posgrado que con su ayuda y guía me fue posible el desarrollo del presente proyecto, así como mi familia, esposo y madre que me apoyaron en el camino.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| UNIVERSIDAD DE SONORA | i |
| RESUMEN | ii |
| ABSTRACT | iii |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| ÍNDICE GENERAL | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Presentación | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 2 |
| 1.3. Objetivo general | 3 |
| 1.4. Objetivos específicos | 3 |
| 1.5. Hipótesis | 3 |
| 1.6. Alcances y delimitaciones | 3 |
| 1.7. Justificación..... | 4 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA | 5 |
| 2.1 Conocimiento | 5 |
| 2.1.1 Tipos de conocimiento | 6 |
| 2.1.2 Economía del conocimiento | 7 |
| 2.2 Gestión del conocimiento..... | 7 |
| 2.2.1 El desarrollo de la gestión del conocimiento. | 8 |
| 2.2.2 Factores para su correcta implementación | 10 |
| 2.3 Transferencia de conocimiento, comunicación organizacional, mejores prácticas y lecciones aprendidas..... | 17 |
| 2.4 Diagnóstico empresarial, evaluación e indicadores. | 19 |
| 2.4 Herramientas Tecnológicas de información | 24 |
| 2.5 Estudios previos..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 3. METODOLOGÍA..... | 33 |
| 3.1 Diagnóstico organizacional | 36 |
| 3.1.1 Entorno de la empresa..... | 36 |
| 3.1.2 Recurso humano y cultura | 37 |
| 3.2 Identificación y colección de conocimiento..... | 37 |
| 3.2.1 Identificar y comprender los procesos organizacionales..... | 38 |
| 3.2.2 Detectar el conocimiento clave, estratégico y expertos. | 38 |
| 3.2.3 Fortalecer y/o establecer objetivos..... | 39 |
| 3.3 Organizar y compartir el conocimiento..... | 40 |
| 3.3.1 Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee la empresa .. | 41 |
| 3.3.2 Selección de la herramienta tecnológica..... | 41 |
| 3.3.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento... | 43 |
| 3.4 Adaptación de herramienta tecnológica | 45 |
| 3.4.1 Adaptación de la herramienta al entorno de la empresa..... | 46 |
| 3.4.2 Establecer indicadores para medir el desempeño | 48 |
| 3.5 Control y evaluación..... | 48 |
| 3.5.1 Seguimiento y control del uso y creación de conocimiento..... | 48 |
| 3.5.2 Evaluación de análisis de resultados | 49 |
| 4. IMPLEMENTACIÓN | 50 |
| 4.1 Diagnóstico organizacional | 50 |
| 4.1.1 Entorno de la empresa..... | 50 |
| 4.1.2 Recurso humano y cultura. | 52 |
| 4.2 Identificación y colección de conocimiento | 67 |
| 4.2.1 Identificar y comprender los procesos organizacionales..... | 67 |
| 4.2.2 Detectar el conocimiento clave, estratégico y expertos. | 77 |
| 4.2.3 Fortalecer y establecer objetivos..... | 81 |
| 4.3 Organizar y compartir el conocimiento | 83 |
| 4.3.1 Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee la empresa .. | 83 |
| 4.3.2 Selección de la herramienta tecnológica..... | 84 |
| 4.3.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento... | 85 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 Adaptación de herramienta tecnológica..... | 90 |
| 4.4.1 Adaptación de la herramienta al entorno de la empresa..... | 91 |
| 4.4.2 Establecer indicadores para medir el desempeño | 97 |
| 4.5 Control y Evaluación | 98 |
| 4.5.1 Seguimiento y control del uso y creación de conocimiento..... | 99 |
| 4.5.2 Evaluación de análisis de resultados | 100 |
| 5. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS | 104 |
| 5.1 Conclusiones..... | 104 |
| 5.2 Recomendaciones | 107 |
| 5.3 Trabajos futuros | 107 |
| 6. REFERENCIAS..... | 109 |
| 7. ANEXOS | 117 |
| 7.3 Metodología | 117 |
| 7.3.1 Diagnóstico organizacional | 117 |
| a) Cuestionario general RRHH de la empresa..... | 118 |
| b) Cuestionario para identificación de cultura organizacional | 119 |
| 7.3.2 Identificación y colección de conocimiento | 120 |
| a) Cuestionario de diagnóstico de gestión de conocimiento | 121 |
| b) Cuestionario de análisis de procesos | 124 |
| 7.4 Implementación..... | 125 |
| 7.4. Formulario de cuestionario análisis de procesos: | 125 |
| 7.4.2 Resultados de Cuestionarios en formulario | 125 |
| 7.4.3 Organizar y compartir el conocimiento..... | 125 |
| 7.4.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento. | 126 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura.1.1 Logotipo de la empresa (proporcionada por la empresa)..... | 2 |
| Figura 2.1 Proceso de la Gestión del Conocimiento (Elaboración propia)..... | 8 |
| Figura 2.2 Elementos de la Gestión del Conocimiento (Agudelo y Valencia, 2018). | 10 |
| Figura 2.3 Modelo de los elementos de la gobernanza de la GC (elaboración propia). | 12 |
| Figura 2.4. Beneficios de la cultura organizacional (elaboración propia)..... | 15 |
| Figura 2.5 Procedimiento general para la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo (Serrate, et al 2014). | 21 |
| Figura 2.6 Modelo de Hoshin Kanri (elaboración propia). | 23 |
| Figura 3.1 Fases del modelo propuesto (Elaboración propia)..... | 35 |
| Figura 3.2 Ficha encuesta de objetivos anuales..... | 39 |
| Figura 3.3 Guía para despliegue de objetivos anuales..... | 40 |
| Figura 3.4 Guía Objetivos anuales Hoshin. | 40 |
| Figura 3.5 Menú de contenido de herramienta para solución..... | 47 |
| (Fuente: elaboración propia) | 48 |
| Figura 4.1 Organigrama Forter (elaboración propia)..... | 51 |
| Figura 4.2 Formulario de cuestionario de evaluación organizacional (elaboración propia)..... | 53 |
| Figura 4.3 Cuestionario evaluación de cultura organizacional OCCAI. | 53 |
| Figura 4.4 Grafico representativo de la orientación de cultura de la organización (elaboración propia). | 61 |
| Figura 4.5 Beneficios obtenidos con la implementación (elaboración propia). | 65 |
| Figura 4.6 Formulario de cuestionario de análisis de procesos elaboración propia). | 67 |
| Figura 4.7 Cuestionario evaluación de gestión del conocimiento (alonso Pérez soltero). | 68 |
| Figura 4.8 Grafico de evaluación de misión, visión y valores. | 69 |
| Figura 4.9 Grafico de evaluación de organización dentro de la empresa. | 70 |
| Figura 4.10 Grafico de evaluación de gestión organizacional dentro de plan estratégico..... | 71 |
| Figura 4.11 Evaluación de las bases de la cultura organizacional. | 72 |

| | | |
|--------------------|--|-----|
| Figura 4.12 | Grafico evaluación de evidencia de cultura organizacional. | 72 |
| Figura 4.13 | Grafico de evaluación de cultura basada en compartir conocimiento.... | 73 |
| Figura 4.14 | Grafico evaluación de herramientas tecnológicas para compartir conocimiento. | 74 |
| Figura 4.15 | Grafico para evaluar la adquisición de conocimiento. | 75 |
| Figura 4.16 | Grafico para evaluar la gestión de conocimiento según la participación. | 76 |
| Figura 4.17 | Grafico para evaluar la gratificación por compartición de conocimiento. | 76 |
| Figura 4.18 | Grafico para evaluar la manera de almacenar el conocimiento..... | 77 |
| Figura 4.19 | Formulario de cuestionario evaluación tecnologías..... | 83 |
| Figura 4.20 | Imagen de menú diseñado en herramienta tecnológica. | 85 |
| Figura 4.21 | Imagen en TIC del manu de contenido..... | 86 |
| Figura 4.22 | Imagen de contenido de submenú. | 86 |
| Figura 4.23 | Imagen de demostración de contenido de TIC opción filosofías y directrices..... | 87 |
| Figura 4.24 | Normas empresariales en herramienta WordPress..... | 87 |
| Figura 4.25 | Políticas empresariales publicadas en herramienta WordPress..... | 88 |
| Figura 4.26 | Imagen de demostración de contenido de TIC en RRHH de organigrama (elaboración propia). | 88 |
| Figura 4.27 | Contenido en WordPress de manuales y perfiles de puesto. | 89 |
| Figura 4.28 | Contenido de carpetas de manuales y perfiles por puesto..... | 90 |
| Figura 4.29 | Imagen de plataforma WordPress con contraseña..... | 91 |
| Figura 4.30 | Imagen con buzón de entrada en plataforma WordPress. | 92 |
| Figura 4.31 | Imagen de demostración de contenido curso de inducción..... | 93 |
| Figura 4.32 | Imagen de encuesta de evaluación de desempeño 360 grados. | 93 |
| Figura 4.33 | Imagen de sección de proyectos..... | 94 |
| Figura 4.34 | Imagen de directorio organizacional..... | 94 |
| Figura 4.35 | Imagen de área de noticias con lecciones aprendidas..... | 95 |
| Figura 4.36 | Imagen de sección de cursos y capacitaciones..... | 96 |
| Figura 4.37 | Imagen de sección de procesos..... | 96 |
| Figura 4.38 | Evaluación de herramienta..... | 100 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4.39 Evaluación de indicadores establecidos..... | 101 |
| Figura 7.1 Manual de procedimiento. | 127 |
| Figura 7.2 Perfil de puesto..... | 130 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1 <i>Proceso de creación del conocimiento</i> | 6 |
| Tabla 2.2 <i>Elementos que conforman la cultura organizacional (elaboración propia)</i> . 14 | |
| Tabla 2.3 <i>Matriz análisis FODA</i> | 22 |
| Tabla 3.1 <i>Formato para desarrollo y estructura de filosofías organizacionales</i> | 36 |
| Tabla 3.2 <i>Matriz análisis FODA (elaboración propia)</i> | 37 |
| Tabla 3.3 <i>Tabla para identificación de conocimiento clave y estratégico</i> | 39 |
| Tabla 3.4 <i>Cuestionario guía para identificación de herramientas tecnológicas</i> | 41 |
| Tabla 3.5 <i>Guía para comparación de herramientas tecnológicas</i> | 42 |
| Tabla 3.6 <i>Comparativo de herramientas para elección de herramienta para FORTER</i> | 42 |
| Tabla 3.7 <i>Plantilla para la elaboración de procedimientos</i> | 44 |
| Tabla 3.8 <i>Plantilla para la elaboración de procedimientos</i> | 45 |
| Tabla 3.9 <i>Guía de programación de seguimiento y control de herramienta</i> | 48 |
| Tabla 3.10 <i>Encuesta de evaluación de la implementación a empleados</i> | 49 |
| Tabla 4.1 <i>Formato guía de filosofías empresariales</i> | 50 |
| Tabla 4.2 <i>Listado de responsables por puesto a encuestar</i> | 52 |
| Tabla 4.3 <i>de personal entrevistado</i> | 54 |
| Tabla 4.4 <i>Resultados de gráficos de evaluación organizacional</i> | 55 |
| Tabla 4.5 <i>Resultados obtenidos en entrevista OCAI evaluación cultura organizacional</i> | 59 |
| Tabla 4.6 <i>Orientación de cultura según cada sección en porcentaje</i> | 60 |
| Tabla 4.7 <i>Diagnóstico de temas generales a resolver</i> | 62 |
| Tabla 4.8 <i>Resumen de resultados diagnósticos y acciones de mejora</i> | 64 |
| Tabla 4.9 <i>Matriz FODA de Forter en base de los resultados de las encuestas OCAI y RRHH</i> | 66 |
| Tabla 4.10 <i>Listado de empleados para aplicación de cuestionario análisis de procesos</i> | 78 |
| Tabla 4.11 <i>Guía de clasificación de conocimiento</i> | 79 |
| Tabla 4.12 <i>Clasificación de los procesos según su tipo de conocimiento</i> | 80 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 4.13 <i>Guía de objetivos anuales</i> | 81 |
| Tabla 4.14 <i>Objetivos anuales establecidos</i> | 82 |
| Tabla 4.15 <i>Resultados de aplicación de cuestionario de evaluación de tecnologías</i> .84 | |
| Tabla 4.16 <i>Guía comparativa de herramientas tecnológicas</i> | 85 |
| Tabla 4.17 <i>Tabla de indicadores para medir el desempeño</i> | 97 |
| Tabla 4.18 <i>Programación de seguimiento y evaluación de herramienta</i> | 99 |
| Tabla 4.19 <i>Resumen resultados de evaluación sección 1 (evaluación herramienta)</i> | 101 |
| Tabla 4.19 <i>Resumen resultados de evaluación sección 2 (evaluación de proyecto)</i> | 102 |
| Tabla 4.20 <i>Resultados comparativos del previo y pos de evaluación del proyecto</i> . 103 | |
| Tabla 7.1 <i>Cuestionario general de RRHH</i> | 118 |
| Tabla 7.2 <i>Cuestionario cultura organizacional</i> | 119 |
| Tabla 7.3 <i>Cuestionario diagnóstico gestión de conocimiento</i> | 121 |
| Tabla 7.4 <i>Cuestionario análisis de procesos</i> | 124 |

1. INTRODUCCIÓN

Algunas compañías emergen sin tener presente la importancia que implica la cultura organizacional dentro de sus empresas, afectando su desempeño. Crecen y se desarrollan con el tiempo sin una estructura bien definida que favorezca a su operación y con ello se pierde solidez.

El presente capítulo aborda la descripción de la empresa y en particular de la problemática para cual se diseñó una estrategia para su solución, a su vez, se presentan los objetivos e hipótesis relacionadas al estudio.

1.1 Presentación

El estudio se realizó en una Pyme (pequeña y mediana empresa) industrial, la cual cuenta con 4 ubicaciones; punto de venta succ. Rebeico, Ferretería succ. San Pedro, oficinas administrativas y bloquera en Blvr. López Mazón y planta de producción vigueta y prefabricado en carretera Hillo-Ures. Se dedica a la producción de productos prefabricados de concreto para la construcción y venta de materiales para la construcción y se llevará a cabo en la planta de producción de vigueta y prefabricado (figura 1.1).

Esta área cuenta con la mitad de los empleados (total 80), y de ellos, aproximadamente el 20% tienen la mayor antigüedad, así como la experiencia y conocimiento estratégico del proceso productivo, el cual es necesario para producir y operar correctamente. Este conocimiento, es el que han cultivado los empleados desde que se fundó la empresa, la cual, con el paso del tiempo, ha crecido en sucursales y operación. Lo anterior hace a ese 20% del personal altamente dependiente, corriendo el riesgo de perder el conocimiento organizacional en su ausencia, dejando expuesta a la empresa de perder sus frutos como negocio. A esto, se le suma que no ha existido un establecimiento de una cultura organizacional, y por defecto los empleados no siguen estándares que fomenten la innovación, competitividad y rendimiento sostenible en la empresa.

La Pyme se encuentra operando sin tener una estructura diseñada, no están definidos ni documentados los procesos a seguir y, por ende, se carece de la descripción de actividades. Por estas razones los canales de información y comunicación son inciertos. Se cuenta con diversos indicadores que se relacionan con el hecho de que no hay programas de capacitación -lo cual provoca pérdida de recursos-, usos ineficientes de estos mismos -por mala organización y comunicación, duplicidad de actividades, ineficiencia de maquinaria -por no seguir un cuidado correcto, equipos de trabajo sin autosuficiencia, capacidad de tomar decisiones y resolver problemas efectivamente.

Otra área a considerar es el servicio al cliente, el cual es deficiente debido a que los pedidos llegan a destiempo, se envían pedidos cuando el cliente no se encuentra en casa, y llegan pedidos al cliente con producto erróneo, cantidades incorrectas o productos en mal estado, provocando insatisfacción en el cliente corriendo el riesgo de perderlo. Finalmente, la transferencia de conocimiento no se capitaliza, ya que, no se realiza una programación de reuniones de seguimiento y evaluación de los empleados, esto provoca que no se adquieran y actualicen las buenas prácticas, experiencias, historias, lecciones aprendidas, así como reconocimientos entre el personal y los líderes.



Figura.1.1 Logotipo de la empresa (proporcionada por la empresa).

1.2 Planteamiento del problema

Se presenta el riesgo de perder el conocimiento organizacional por depender del 20 % del personal que posee el conocimiento estratégico. Así como por la falta de un diseño de estructura organizacional, de definiciones de los procesos y cada una de las actividades que involucran, procedimientos y cultura organizacional, que propicia gran cantidad de desperdicios en recursos.

El área estratégica y operacional de la Pyme presenta diversas ineficiencias en su gestión organizacional, lo que genera un flujo inadecuado de procesos, información y retrabajos, dando como resultado el desperdicio de recursos.

1.3. Objetivo general

Desarrollar una metodología de gestión de cultura organizacional que permita un mejor aprovechamiento del conocimiento organizacional, utilizando técnicas y herramientas tecnológicas y así, lograr reducir los desperdicios de recursos y evitar perder el conocimiento que se tienen desde que la Pyme se fundó.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar el conocimiento que le da dirección a la organización y a los empleados con más experiencia y conocimiento.
- Adecuar una metodología para aprovechar la cultura, el conocimiento estratégico y los procedimientos de procesos de la organización.
- Implementar las herramientas tecnológicas más adecuadas para la estrategia de gestión que se desea utilizar en los niveles de dirección y operación de la Pyme.
- Identificar indicadores para evaluar la estrategia de gestión de cultura organizacional implementada.

1.5. Hipótesis

Desarrollar una estrategia para gestionar la cultura de una Pyme industrial utilizando técnicas y herramientas tecnológicas ayudará a obtener un mejor aprovechamiento de su conocimiento organizacional y evitar la pérdida del mismo, reduciendo los desperdicios de recursos.

1.6. Alcances y delimitaciones

El proyecto se llevó a cabo en el área de producción, así como los procesos de las áreas como ventas, logística y almacén que están ligadas a este para su buen funcionamiento y flujo de información estratégica.

1.7. Justificación

El proyecto se realizó debido a que la empresa no conocía el valor potencial de sus activos de conocimiento, principalmente del personal. La empresa corría el riesgo de perder el conocimiento estratégico para la operación de la empresa y crecimiento del negocio. No contaba con una cultura organizacional definida que favoreciera a su funcionalidad ni con una estructura de operación. Se requería de resguardar su conocimiento organizacional para mejorar el aprovechamiento de este, y así, obtener beneficios como: autosuficiencia de los empleados, independencia de las operaciones de los puestos de trabajo, una eficiente operación, mejor flujo de información y comunicación y reducción de desperdicio de recursos.

2. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo presenta los conceptos teóricos, considerando temas en relación con la cultura organizacional, estrategias de cultura organizacional y diagnóstico, conocimiento estratégico, conocimiento organizacional, gestión del conocimiento, herramientas de información tecnológicas, métodos de evaluación, ventaja competitiva, liderazgo, mejora continua, así como trabajos previos con enfoques similares a esta investigación.

2.1 Conocimiento

Segarra y Bou (2005) hacen referencia al conocimiento como un proceso humano dinámico el cual busca como motivo la verdad. Para entender mejor el concepto de conocimiento, los autores definen a los datos como hechos, y la información como datos interpretados, así el conocimiento se puede entender como el producto organizado de flujos de información.

Las empresas que continuamente adquieren conocimiento podrán crear y mantener una ventaja competitiva en el mercado, mientras que aquellas que no lo hagan, colapsarán y dejarán de funcionar (Chawinga y Chipeta, 2017) (Dalkir, 2017). Las formas de significado, como los datos y la información, son más rudimentarias que conocimiento. El conocimiento es más rudimentario que la sabiduría. Datos e información están asociados con formas de conocimiento que son específicas y limitadas (Serrat, 2017).

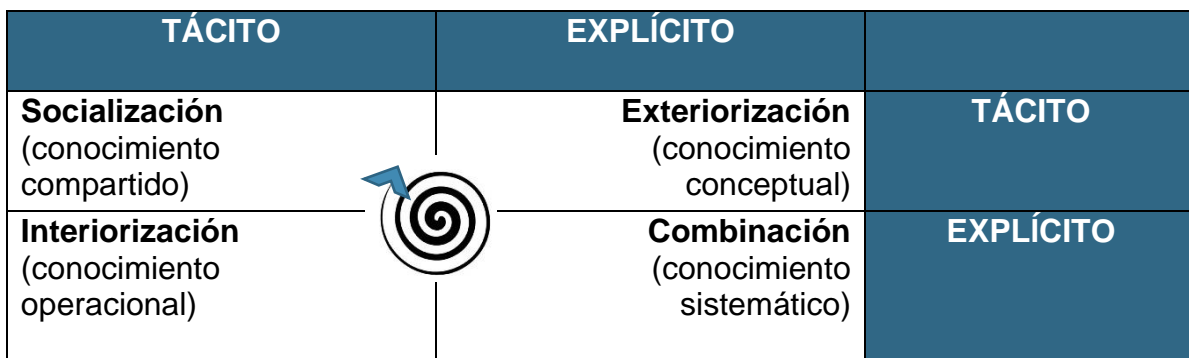
Por otro lado, Marulanda, López y Valencia (2016), definen el conocimiento como un elemento dinámico esencial de la organización, que resulta de la mente del individuo, de sus creencias y valores, creando beneficio para mejorar la capacidad competitiva. Se basa en las convicciones individuales, por lo tanto, varía de un individuo a otro y no puede ser fácilmente trasladado. Desde una visión de desarrollo, se forma de la creación, recolección, traspaso, compartición y reutilización del conocimiento.

Es importante mencionar que los autores Dickel y Luiz de Moura (2016) enfatizan que el conocimiento dentro de las empresas es el activo que puede proporcionar ventaja competitiva a estas, ya que, con el tiempo, los competidores pueden incluso igualar el valor o la calidad de los productos ofrecidos por una empresa. Mientras tanto, la compañía rica en conocimiento podrá alcanzar un nuevo nivel de calidad, creatividad y eficiencia. La ventaja que otorga el conocimiento es sostenible porque genera rendimientos crecientes mediante el uso de herramientas que la competencia no conoce.

2.1.1 Tipos de conocimiento

El conocimiento es definido en 2 conceptos: "explícito" o de sistematización que se refiere al conocimiento que se puede difundir en un lenguaje formal y ordenado. Por otro lado, el conocimiento "tácito" tiene una calidad personal, lo que dificulta la formalización y la comunicación (Nonaka, 1994). En la tabla 2.1 se muestra el modelo:

Tabla 2.1 Proceso de creación del conocimiento.



(Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1994).

En otra área sobre conocimiento, Serrat y Bou (2005) mencionan el conocimiento estratégico, entendiendo por conocimiento estratégico, un tipo de conocimiento formado por una composición de medidas que total o parcialmente cumplen las limitantes de movilidad imperfecta, obstáculo de plagio, dificultad de reemplazo y permanencia. A partir de esa premisa apuntamos la participación del conocimiento en la ventaja competitiva.

2.1.2 Economía del conocimiento

La autora Simen (2016) afirma que una economía del conocimiento (EC) es aquella que hace uso del conocimiento como motor principal de la prosperidad económica. Esto es una economía en la que el conocimiento creado, obtenido, utilizado y esparcido de forma eficaz, mejora el desarrollo económico. Contrariamente a algunas opiniones y creencias, el concepto de EC no gira necesariamente y / o esencialmente en torno a alta tecnología de la información o tecnología.

Últimamente, el concepto de competitividad se ha transformado en un elemento primordial en la valoración de países y regiones, especialmente debido a su capacidad para generar bienestar y prosperidad. A fin de tener pilares que midan la competitividad de los países y, por tanto, un método de medición de la competitividad global de los países, el Foro Económico Mundial definió el índice de competitividad global (GCI) como un “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” y sostiene que la productividad es el principal motor a largo plazo para el crecimiento, el nivel de vida y la prosperidad (Dima et al, 2018).

Los autores Dima et al (2018) mencionan que para demostrar el papel de la competitividad en el impulso del crecimiento económico de los países miembros de la UE se compararon 12 pilares de competitividad definidos por el Foro Económico Mundial y los 6 factores europeos de competitividad. Sus conclusiones son que, a largo plazo, la sostenibilidad es el motor de la competitividad y el crecimiento económico en la UE y la clave para convertirse en un actor destacado en la economía del conocimiento es invertir en innovación y tecnología.

2.2 Gestión del conocimiento

Chawinga y Chipeta (2017), definen a la gestión del conocimiento (GC) como el proceso de captura, reparto y utilización segura del conocimiento, así como la especialidad que fomenta un enfoque compuesto en reconocer, capturar, estimar, redimir y distribuir todos los activos de información de una empresa. Estos activos pueden incluir bases de datos, documentos, políticas, procedimientos y experiencia

previamente no capturada en trabajadores individuales. La GC es un proceso sistemático utilizado por organizaciones e individuos para ubicar, almacenar, recuperar, compartir, adaptar y usar el conocimiento para promover los objetivos de la organización. El conocimiento siempre ha sido considerado como un poder para las organizaciones, y las personas han estado constantemente grabándolo, almacenándolo y compartiéndolo a lo largo de la historia de la humanidad. Los estudios de filosofía, educación, economía, biblioteca e información han influido en la historia de GC (Wallace, 2007).

2.2.1 El desarrollo de la gestión del conocimiento.

Para Marulanda, López y Valencia (2016), es la disciplina que identifica y establece las instrucciones para la aplicación de un conjunto dinámico y continuo de los procesos y prácticas relacionadas con el conocimiento que están dentro de los individuos, así como en los grupos y las estructuras físicas. La figura 2.1 muestra el modelo del proceso de GC:

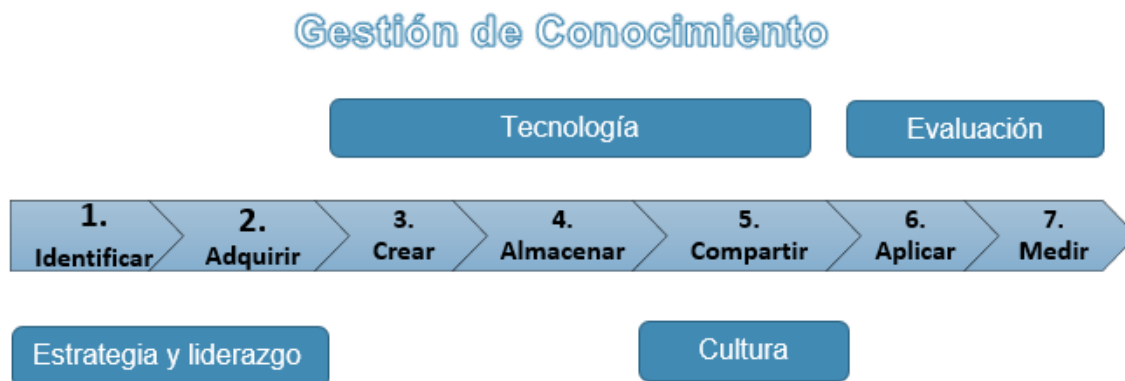


Figura 2.1 Proceso de la Gestión del Conocimiento (Elaboración propia).

Hoy en día, las organizaciones intentan alcanzar un crecimiento rápido, una mejora continua, la rentabilidad, la preparación para el futuro y la mejor situación de sus actividades en el espectro global. Además, hoy en día, las organizaciones trabajan en un entorno que cambia constantemente y es muy difícil predecir estos cambios. Estos

problemas han causado que las organizaciones gasten mucho tiempo y dinero dichos cambios para lograr un alto rendimiento (Amin Nikpour, 2017).

Se propone la idea de cómo hacer para que ese conocimiento se transmita a la empresa, de forma que la creación-identificación es el descubrimiento del conocimiento para poder administrarlo; la captura significa la procreación de un entorno para que se logre la reciprocidad de experiencias; el almacenamiento es entendido como algo resolutivo; la organización, como el proceso estructurado en un mismo idioma; el acceso es la oportunidad de que todos los individuos de la organización puedan tener alcance de él; y, por último, el uso está definido por el empleo que cada quien le dé según su necesidad (Agudelo y Valencia, 2018).

La GC es un desarrollo que apoya a fijar, elegir, estructurar, propagar y compartir la información crucial y la experiencia, que habita en la organización de una manera desorganizada, como una parte significativa de la memoria de la organización. Este proceso predice la resolución efectiva y eficiente de problemas, el aprendizaje activo, la planeación estratégica y la toma de decisiones (Marulanda, López y Valencia, 2016). La GC propone a una empresa y a la sociedad el incremento de la implementación de modelos y estrategias que le den un valor económico y una importancia competitiva a la organización, una posibilidad de tener ventaja frente al competidor directo o indirecto del mercado laboral, fomentando así el éxito empresarial de una manera unificada y globalizada (Rojas ,2019).

La mayoría de los modelos de GC asumen cuatro agentes del conocimiento a saber: el individuo, el grupo, la organización y el dominio interorganizacional. Ven el conocimiento y su creación como un proceso en espiral del individuo al grupo, la organización y, a veces, el dominio interorganizacional (Serrat, 2017). Dickel y De Moura (2016) afirman que, las etapas del aprendizaje humano se pueden llevar a cabo objetivamente de manera que se interrelacionen con las formas de significado y así, poder centrarse en los resultados. Esto refuerza la idea de que la GC es principalmente una cuestión de personas, procesos y orientación a resultados. La GC se ha ido

adoptando en los negocios, principalmente por la llamada era tecnológica, donde existe una sobre carga de información. La GC ayuda a las empresas y organizaciones a valorar esta información. Además, conserva el conocimiento creado por los empleados en las organizaciones u otros entornos de negocio (Karamitri, Talias y Bellali, 2015).

2.2.2 Factores para su correcta implementación

Para lograr desarrollar el proceso de la GC, no se requiere simplemente la detección del conocimiento y la creencia de su valor para el establecimiento de una ventaja competitiva y estable, se necesita del análisis claro de unos factores que favorezcan su introducción al interior de la empresa (Agudelo y Valencia, 2018). Marulanda en acuerdo con Agudelo y Valencia (2018) mencionan que la GC se evalúa desde tres componentes fundamentales: liderazgo y capital intelectual, cultura organizacional y tecnología (figura 2.2).

Gestión del conocimiento

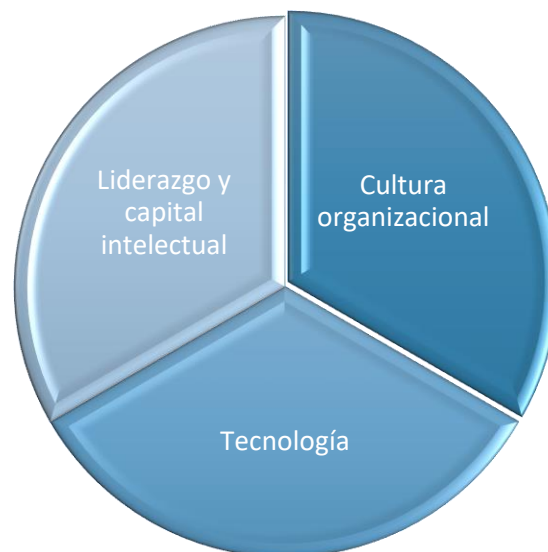


Figura 2.2 Elementos de la Gestión del Conocimiento (Agudelo y Valencia, 2018).

De acuerdo con Agudelo y Valencia (2018) , el concepto para cada elemento se detalla así: la Cultura Organizacional es el reflejo de la visión compartida por todos los empleados de la organización y los resultados de su aplicación; el Capital Intelectual, es el total de activos intangibles de la empresa y que generan un alto valor agregado, algunos son: habilidades, destrezas, sentimientos, creencias; y, la Tecnología de la Información, que hace referencia al conjunto de herramientas informáticas y de telecomunicaciones que facilitan la ejecución de determinadas actividades.

a) Liderazgo y capital intelectual.

Es importante tomar en cuenta que el liderazgo en una estrategia de GC es el que determinará que las estrategias de GC brinden los beneficios anticipados a una organización mientras se gestionan los riesgos, incluidos los problemas de acceso a los recursos de conocimiento, cómo se mantiene la calidad, cómo se toman decisiones, cómo se asignan los recursos, cómo se resuelven los problemas, cómo se enfrentan los obstáculos y cómo las inversiones en GC resultarán beneficiosas para la organización (Zyngier, Burstein y McKay, 2016).

Ardianto (2013), plantea la diferencia y el valor que le da la dirección a la GC, explicando que ésta es la que se encarga de gestionar, documentar y hacer que el conocimiento organizacional permanezca en la organización, mientras que la gobernanza de la GC, es la que se asegura de hacer llegar los beneficios de las estrategias a través del liderazgo, reducción de vulnerabilidad de riesgos y mecanismos de retroalimentación. La gobernanza del conocimiento (figura 2.3) explica como la estructura y los procesos en organizaciones pueden ser perfeccionados para reforzar el desarrollo de la coordinación de actividades de GC, esto es no solo para aplicarla correctamente, sino darle un sentido de dirección y de mejora continua dentro de las organizaciones por medio del liderazgo. El liderazgo, la estructura organizacional y los mecanismos entre los interesados, son los temas más comunes dentro de la gobernanza de la GC (Indra, Murni y Catur 2017, Cai y Vinitwatanakhun, 2021).

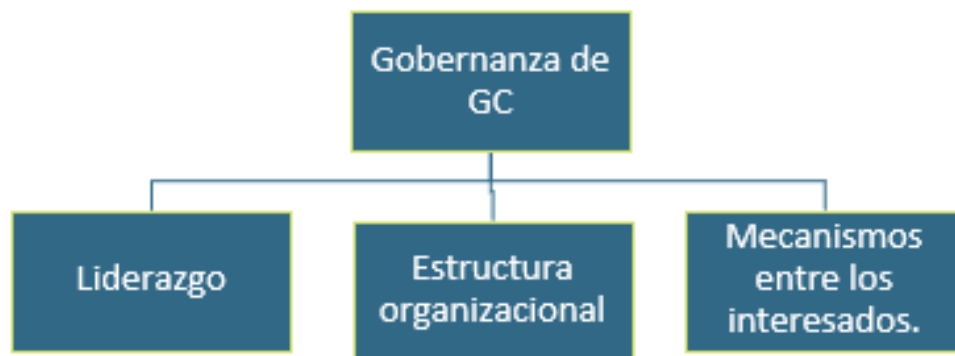


Figura 2.3 Modelo de los elementos de la gobernanza de la GC (elaboración propia).

La gobernanza se refiere a procesos de control o regulación en empresas, interpretado como la implementación de la autoridad a través de un marco que asegura la entrega de los beneficios anticipados o previstos de un servicio o producto, de manera autorizada y regulada. La gobernanza puede funcionar como un servicio a través de la formulación e implementación de política. Puede desempeñarse como un rol de control a través de salvaguardar los intereses en la selección de personal, por seguimiento y revisión de la estrategia (Zyngier Y Burstein, 2006).

Sayyadi (2019) explica con énfasis que el liderazgo tiene una labor significativa en la GC dentro de las instituciones. El apoyo insuficiente o ineficaz de los altos directivos puede conducir al fracaso de los proyectos de gestión del conocimiento. Por otro lado, los autores Leth et al (2019), mencionan Hoshin Kanri que es una metodología de gestión diseñada para utilizar el pensamiento colectivo en todos los empleados para hacer que la organización sea la mejor en su ramo. Hoshin significa "aguja de la brújula" o "dirección", y Kanri significa gestión o "controlar". El objetivo es que todos apunten (y trabajen hacia) la misma dirección, a menudo denominada "verdadero norte".

b) Cultura organizacional

Para entender más a fondo uno de los elementos fundamentales de la GC Nikpour (2017), define la cultura organizacional como el patrón de creencias, valores y formas aprendidas de lidiar efectivamente con la experiencia que se ha expandido durante el curso de la historia de una organización, y que tiende a demostrarse en sus arreglos materiales y en los comportamientos de sus miembros. La cultura organizacional es la representación de los valores en común, creencias y principios de los miembros organizacionales. Es un producto de elementos que incluyen historia, producto, mercado, tecnología y estrategia, tipo de empleados, estilo de gestión y cultura organizacional.

Kennedy y Deal (1982) consideran a la cultura como un modelo integrado de conducta humana que incluye, además del habla y la acción, ciertos artefactos, destacando la capacidad del hombre para obtener y transmitir conocimiento y para heredarlo a otras generaciones. Según Toca y Carillo (2000), Cherian, Gaikar, Paul y Pech (2021) a nivel micro, existen relaciones cercanas entre cultura organizacional, satisfacción de los empleados, y compromiso de trabajo y rotación. Las organizaciones toman decisiones que eventualmente definen sus culturas, estas elecciones están influenciadas por la misión, los valores y las normas de la organización, así como los supuestos de cada uno de sus líderes (Toca y Carillo, 2000).

La cultura habitual crea un entorno de armonía que ayuda considerablemente el desarrollo de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos. Una cultura robusta y exitosa, es algo más que la manera de cómo se realizan las cosas, es también la manera única, distintiva, de cómo los individuos se unen en un ambiente con una misma intención, logra y transmite un mejor desempeño (Marulanda, Giraldo y Serna ,2016).

El Desarrollo Organizacional se compone en el mecanismo para el cambio en busca de alcanzar una mayor eficacia organizacional, requisito indispensable en el presente,

distinguido por la fuerte competencia a nivel nacional e internacional. De esta manera, la atención se puede enfocar en las variedades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los aspectos económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la dirección (Quiroga, Parra y Darío, 2007).

Para lograr un alto rendimiento de la organización, es necesario identificar los factores que afectan el desempeño organizacional. En este sentido, los estudios han revelado que entre los factores que pueden ser efectivos en el desempeño organizacional están la cultura organizacional de la compañía y el compromiso organizacional de los empleados (Amin Nikpour, 2017). Con todo esto anteriormente mencionado Marulanda (2015), nos ayuda a comprender dos conceptos importantes para tener una mejor comprensión de su significado. Define **Cultura** como: un concepto que comprende jerarquías como la cultura corporativa, valores organizacionales, la creación de sistemas de empleados y doctrinas de gestión. La cultura consta de un 75% de vital importancia para la eficacia de la organización, ya que otorga a las personas un escenario colectivo para representar los hechos. Por otro lado, define **prácticas y rutinas** como: las costumbres internas, formales o informales, tales como manuales de procesos, el establecimiento de procedimientos codificados, normas, redes virtuales, reglas tácitas y procedimientos informales, las reglas tácitas de comportamiento, así como el estilo de administración (Marulanda, 2015). En la tabla 2.2 se muestra los componentes que conforman la cultura organizacional en una institución:

Tabla 2.2 Elementos que conforman la cultura organizacional (elaboración propia).

| Cultura organizacional | | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------|------------|
| Procedimientos, roles y manuales. | Misión, Visión, Valores, Normas y Políticas | Herramientas tecnológicas | Estructura |

(Fuente: Elaboración propia)

Distintos estudios indican que la cultura organizacional y sus valores benefician la innovación al interactuar con la gestión para esquematizar nuevos y mejores procesos que apoyen a la adaptación a los cambios constantes en el mercado mediante el compromiso, la capacitación y la motivación del recurso humano (Quijano, Arguelles, Magaña y Aguilar, 2019). La cultura organizacional deriva del desarrollo de interacción social que tienen los miembros de la institución; Son obtenidos, aprendidos, transferidos y se fortalecen a través del tiempo. Es una construcción social de la realidad, establecido por las creencias y valores en común que guían y gobiernan la conducta de los individuos y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción (Méndez, 2019). En la figura 2.4 se pueden ver los beneficios principales que se obtienen de una cultura organizacional correctamente organizada.



Figura 2.4. Beneficios de la cultura organizacional (elaboración propia).

Las funciones de GC desarrollan capacidades de innovación y resultados funcionales. La aplicación de prácticas de gestión del conocimiento, como la creación y el intercambio de conocimiento, lleva a las organizaciones al crecimiento, la innovación, la creación de nuevos modelos de negocio y la creación de una posición adecuada en su propia industria (Valmohammadi, Sofiyabadi y Kolahi, 2019).

El modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (2006) se basa en el “Marcos de valores de competencia” propuesto por Quinn (1988), para crear

lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas, clan, adhocrática, mercado y jerarquía, estas se definen y relacionan en dos dimensiones. Una refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. La otra manifiesta la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa.

Para entender un poco mejor los 4 tipos de cultura, Dome (2015) expresa que existe una cultura de jerarquía en las organizaciones, cuando el ambiente es relativamente estable. Debido a ese hecho, las tareas y funciones podrían integrarse y coordinarse, se mantiene la uniformidad en los productos y servicios, y los trabajadores y los puestos de trabajo están bajo control.

Según Dome (2015) la cultura de adhocracia, tiene como objetivo fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas.

El tipo de cultura de Clan, es caracterizada por la flexibilidad y la orientación interna, la gestión es amable con los clientes y los empleados, y a menudo, se genera una percepción de ambiente familiar (Vetráková et al., 2016).

De acuerdo con Méndez (2016), la cultura de mercado en la organización exterioriza una orientación externa que promueve el desarrollo de vínculos con clientes y consumidores, proveedores, agrupaciones sindicales, entes normalizadores privados y públicos, competidores, entre otras entidades propias del entorno.

c) Herramientas Tecnológicas de información

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son un factor relevante para el desarrollo en la pequeña y mediana empresa (Pyme) y se han convertido en herramientas imprescindibles para las tareas del día a día en las organizaciones, primordialmente en las estrategias de GC. En adición, la actual literatura vincula estas guías como productores de crecimiento económico y organizacional, no solo para las

grandes, sino también para las Pymes. Debido a que estas son de gran importancia y relevancia para este proyecto, en la sección 2.4 se presentan las TICs con mayor detalle.

2.3 Transferencia de conocimiento, comunicación organizacional, mejores prácticas y lecciones aprendidas

Hay cinco condiciones para alentar el proceso de creación de conocimiento: (i) Intención, (ii) autonomía, (iii) caos creativo, (iv) redundancia y (v) requisito de variedad. Los gerentes deben comprometerse a acumular, explotar y renovar la base de conocimiento dentro de la organización y poder crear gestión de sistemas que facilitarán el proceso. Generalmente se desarrollan nuevas ideas en el nivel individuo, en lugar de a nivel de grupo u organización, y las personas que generan se deben dar margen para seguir sus iniciativas. Este proceso de exploración puede ser alentado por el caos creativo, donde el flujo y la crisis hacen que las personas reconsideren preceptos a un nivel fundamental. Se pueden dar incentivos para intercambiar conocimiento en lugar de racionallo o acumularlo. Se debe hacer que la organización de pie a este tipo de actos (Serrat, 2017).

La comunicación organizacional puede ser apreciada como un factor fundamental en la gestión del mando estratégico de la organización. Esta soporta que, los flujos de información en la organización sean crecientes y más eficientes, lo que les brinda apoyo en transformarse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como factores fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que juntos, el clima y la cultura organizacional ayudan a aumentar la productividad y competitividad (Marulanda, Giraldo y Serna ,2016).

Con relación a transferencia de información, la GC no se puede tener solo en cuenta como un simple levantamiento de datos, ya que ésta se debe considerar como una actividad en conjunto que le de pie a las organizaciones de reconocer la información

como activos de valor intangible. La GC, en su más estricto sentido, puede interpretarse como un desarrollo de innovación (Jiménez y Redondo, 2019).

En este caso, la presente investigación, y tomando en cuenta otros estudios de distintos autores, se tomó en cuenta evaluar las buenas prácticas desde las siguientes variantes: detección de conocimiento: Todas aquellas costumbres relacionadas con la forma en que en la empresa identifica el conocimiento individual y organizacional. Generación de conocimiento: Todas las prácticas relacionadas con la forma en que la organización produce conocimiento individual y organizacional. Compartir conocimiento: Hábitos vinculados con la manera en que la organización comparte el conocimiento desde lo individual y lo grupal. Retención de conocimiento: Todas las costumbres relacionadas con la manera en que la empresa mantiene el conocimiento individual y organizacional. Aplicación de conocimiento: Prácticas relacionadas con la manera en que la organización utiliza el conocimiento individual y grupal (Marulanda, López y Valencia, 2016).

Las lecciones aprendidas son elementos tanto del aprendizaje organizacional como de la GC (Carrillo, 2005). Una lección aprendida se define como el conocimiento obtenido de la experiencia, exitosa o no, con el fin de mejorar el rendimiento futuro (Ferradaa, Núñez y Ney, 2015).

Memon, Qureshi, y Jokhio (2020) consideran que alentar el intercambio de ideas entre empleados a través de interacciones sociales en el lugar de trabajo, establece la transferencia de conocimiento tácito. La incapacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, falta de conciencia de los beneficios de una gestión eficaz del conocimiento, y las deficiencias en el lenguaje formal y el empoderamiento de los empleados, se encuentran entre los principales obstáculos para la creación y el intercambio de conocimientos. Rafique y Mahmood (2018) mencionan la importancia y el objetivo principal de la transferencia del conocimiento, que es transferir los recursos y activos de conocimiento de la organización entre los empleados proporcionando a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible en la

economía altamente competitiva. Es la clave para gestionar el conocimiento tácito. Por lo tanto, las organizaciones también deben fomentar la comunicación cara a cara y la creación de experiencias de aprendizaje compartidas.

2.4 Diagnóstico empresarial, evaluación e indicadores.

Para poder analizar los resultados de esta investigación, se necesita en primera instancia, de hacer una evaluación empresarial para conocer su postura actual, así, poder comparar los resultados con el antes y después de la implementación. También, es necesario llevar a cabo una evaluación con ciertos indicadores previamente establecidos. La evaluación organizacional permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas tareas que se llevan a cabo para el entendimiento, dirección y pronóstico del desempeño organizacional. Armas y Artiles (2009) proponen un instrumento con base en la gestión de la información y el conocimiento en las empresas, como dos procedimientos que no pueden ser independientes uno del otro. Por lo anterior, el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la pequeña y mediana empresa tener un panorama informativo interno actual de la situación actual de su organización (Fernández et al. 2012).

Por otra parte, se evalúa un instrumento que plantea la Secretaría de Economía (2013) en México y que se encuentra en internet. Aquí se presenta un sistema de autodiagnóstico el cual, les facilita a las empresas poder realizar una autoevaluación que contiene 18 campos distintos para poder percibir la situación real del negocio, estas son: tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento. Este sistema permite a las MiPYME's autoevaluarse para controlar y mejorar sus procesos administrativos y operativos para una eficiente gestión directiva. La implementación del sistema de autodiagnóstico de la secretaria de economía en México otorga al empresario una visión real de su operatividad, dándole facultad de localizar los campos

débiles para plantear una serie de estrategias de mejora en su gestión directiva (Domínguez, Mora, Arellano y Torres, 2014).

También se encuentra el instrumento de estudio de la cultura organizacional propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario es una encuesta homogenizada que fue creada para poder ser estandarizada y desarrollada para la valoración y diagnóstico de la cultura organizacional. Consta de 60 elementos, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices planteados en el modelo de cultura organizacional de Denison. la herramienta también propone, una idea gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación (Bonavia Tomás, Prado Vicente J., García-Hernández Alejandra ,2010).

EL centro de este nuevo modelo se basa en los hallazgos de Denison; se emplean de igual manera las cuatro dimensiones (Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad), y cada una de estas se fracciona en cuatro índices (en vez de tres como lo hace Denison), pues se ha integrado uno más a cada dimensión. Para cada índice a medir se diseñaron 5 preguntas, generando un instrumento con un total de 80 preguntas (García Navarro, 2017).

Cristóbal GS et al. (2018) recomienda el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), el cual usa una herramienta para diagnosticar la cultura organizacional llamada "Encuesta Cultura Organizacional". El instrumento consta en un cuestionario que debe aplicarse solo a un grupo representativo de empleados de la organización. Consta de un modelado que se organiza en 6 dimensiones: Características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, estilo de gestión, factores de integración, énfasis estratégico y criterios de éxito. El modelo define los cuatro perfiles de cultura que son: Jerárquica/ Burocrática, Orientada al Mercado, Clan/ Club/ Comunidad y Adhocracia/ Flexible/ Orgánica.

Por otro lado, existe un proceso metodológico que permite medir los componentes culturales que tienen relación con la efectividad de los grupos de trabajo de las

empresas mencionadas con el fin de eficientizar el desempeño de los mismos. Se refiere en sí, al proceso que ayuda a la supervisión permanente de la conducta de los distintos factores culturales que se relacionan con la efectividad de los equipos para poder guiar las estrategias a implementar con el fin de optimizar el trabajo en equipo y que esto pueda dar un valor común dentro de la empresa, como se aprecia en la figura 2.5 (Serrate, et al, 2014):



Figura 2.5 Procedimiento general para la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo (Serrate, et al 2014).

Por otro lado, en un estudio que se llevó a cabo en el noroeste de México, el cual su principal objeto fue hacer una evaluación para estudiar los procesos de la GC en las Pymes del sector restauranero, esto con el objetivo de poder saber cuál es la realidad de dichos procesos en esas organizaciones e identificar las áreas de mejora; así como también definir facilitadores y obstáculos que pudieran apoyar y/o dificultar la implementación de iniciativas sobre GC. Implementaron un cuestionario llamado:

Cuestionario exploratorio para diagnóstico preliminar de la gestión del conocimiento (Pérez-Soltero, Leal Soto, Barceló Valenzuela y León Duarte, 2013).

Para el análisis de situación de la empresa existe la herramienta FODA. Ésta es una herramienta utilizada para la planificación estratégica y la gestión estratégica en las organizaciones. Eso se puede utilizar de forma eficaz para crear una estrategia organizativa y una estrategia competitiva. De acuerdo con el enfoque de sistema, las organizaciones son todas las que están en interacción con sus entornos y se componen de varios subsistemas. En este sentido, una organización existe en dos entornos, uno en sí mismo y la otra está afuera. Es una necesidad analizar estos entornos para las prácticas de gestión estratégica. El proceso de examinar la organización y su entorno se denomina análisis FODA, que es un marco de planificación estratégica utilizado en la evaluación de una organización, un plan, un proyecto o actividad empresarial. Por lo tanto, el análisis FODA (tabla 2.3) es una herramienta importante para el análisis de la situación que ayuda a los gerentes para identificar factores organizacionales y ambientales (Dergisi, 2017).

Tabla 2.3 Matriz análisis FODA.

| Matriz FODA | |
|--------------------|----------------------|
| Fortalezas | Oportunidades |
| Debilidades | Amenazas |

(Fuente: elaboración propia)

Una estrategia que está tomando mucho auge en la actualidad, es el modelo Hoshin Kanri. Para poder implementarlo es importante tomar en cuenta tres factores: 1) estrategia sostenible, 2) sacar los riesgos a la superficie temprano, y 3) la cultura organizacional basada en la confianza y el conocimiento (Leth S. et al ,2019).

La figura 2.6 muestra el modelo:

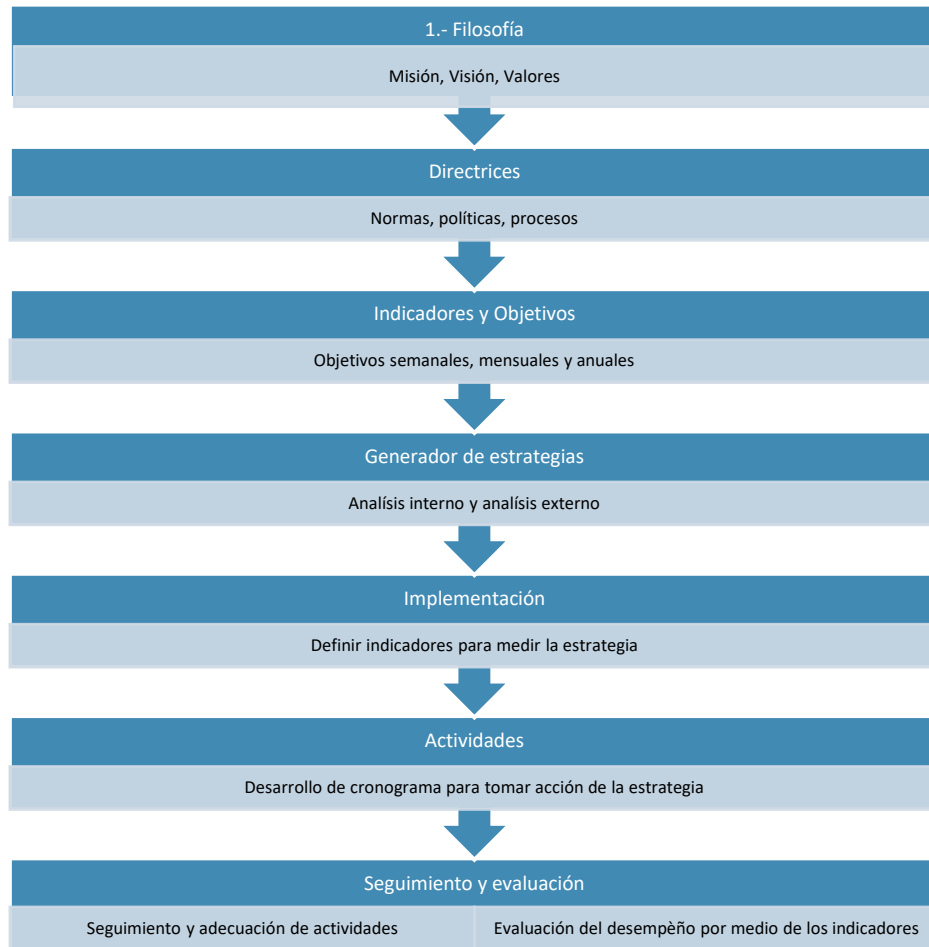


Figura 2.6 Modelo de Hoshin Kanri (elaboración propia).

Centrarse en los objetivos del proyecto en toda la organización, elimina el desperdicio generado por una dirección inconsistente y una mala comunicación (Nicholas, 2016). Las metas motivan a apoyar a la corporación y ayudan a mantener un ambiente de aprendizaje donde tanto los éxitos como los fracasos se utilizan para impulsar mejoras. Asegurarse de que el equipo del proyecto comprenda cómo el comportamiento de uno está afectando al conjunto lo recomienda Neve et al. (2017).

2.4 Herramientas Tecnológicas de información

En la actualidad se ha demostrado que las TIC por medio de procesos, técnicas y herramientas, ayudan a mejorar las decisiones dentro de las organizaciones y a su vez son decisivas para lograr el éxito en esta nueva era que se basa en la economía del conocimiento. En adición, debido a que el conocimiento no es algo material, sino algo invisible se considera ilimitado y dinámico, el cual debe ser utilizado para el logro puntual y objetivo de metas empresariales y que estas se puedan alcanzar. También, se debe mencionar que la GC ayuda a mejorar el uso de la información en conjunto con las TIC como apoyo en la codificación de la información, su recolección y el intercambio de conocimiento. Las TIC son una herramienta que esta de lado en ayudar a las organizaciones en mejorar su rentabilidad y su crecimiento.

Por lo anteriormente mencionado, las TIC por medio de las herramientas como equipos y programas de cómputo, fomentan el aprendizaje de los empleados y hacen más robusto el proceso de la enseñanza- aprendizaje dentro de las empresas, esto debido a que, estas costumbres y practicas cooperan al entrenamiento del recurso humano de la empresa. También, se dice que, las Pymes están frecuentemente investigando y sacando el mayor provecho del capital relacional y estructural por medio del uso de las TIC, esto con el objeto de incrementar sus competencias y mejorar la tolerancia empresarial, ya que las TIC apoyan la gestión empresarial a través de herramientas tecnológicas como intranet, correo electrónico, teleconferencias, y otras, con un peso importante en la formación del capital humano. En adición, se señalan estudios actuales, donde mencionan que las TIC son de suma importancia para el logro de transferencia y el uso del conocimiento, al incrementar las competencias del personal y ayudan al crecimiento de sus habilidades, lo que resulta de una gran capacidad para innovar y mejorar el desarrollo de las Pyme (Valdez, García, y Maldonado, 2017).

Un hecho importante es que, la utilización y la ayuda de las TIC dentro de las Pyme, eficientiza la productividad y la competitividad de estas, esto se debe a que las TICs fomentan el desarrollo de los procesos de innovación y así permiten a su vez la creación y prueba de nuevos diseños de productos y servicios con bajo costo.

Adicionalmente, las aplicaciones de cómputo e internet ayudan a obtener una calidad más efectiva de sus productos y servicios que dan como resultado obtener más clientes y un mayor mercado (Kotler, P. & Keller, K. 2012). Ríos M. et al. (2009) plantean un hecho de que, la mayor parte de las ocasiones las MiPymes nacen y crecen como empresas familiares, que da como resultado una toma de decisiones y planeación estratégica de manera concentrada dentro de las empresas. Otro punto es que, en este tipo de empresas, se conforman con un tipo de jerarquía vertical (de arriba hacia abajo) lo cual da como resultado la no innovación, estos negocios con este tipo de característica familiar, constan de escasas habilidades y procesos de gestión y administración. Monge R., Alfaro C., Alfaro J. (2005) plantean la existencia de cuatro restricciones importantes que hacen cara a las Pyme al momento de querer utilizar cualquier tipo de tecnologías; (1) Los escasos del conocimiento de cómo las TIC facilitan el desarrollo y crecimiento de sus negocios, (2) Falta de recursos económicos para invertir en hardware y software, (3) Falta de capacitación en el tema y (4) Falta de acceso a servicios técnicos fuera de la empresa. Valdés J., y Sánchez G. (2012) por su parte, mencionan que la falta de actualización y acercamiento a la modernidad, innovación de productos y servicios, inversión en tecnología, desarrollo de estrategias, y las debilidades, así como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad débiles, son algunas de las áreas que se deben trabajar en las MiPymes. Las organizaciones que se han desarrollado con la característica de empresas familiares necesitan de un cambio de su escenario que les ayude al fomento de creación de estrategias de desarrollo e inversión en nuevas representaciones de competitividad empresarial, una posible opción factible es hacer cara y fortalecer estas debilidades a través de la aplicación de tecnologías.

Un hecho importante es que las TIC han obtenido resultados positivos en los procesos de ventas dentro de las empresas. Este cambio ha hecho que se realicen esfuerzos más objetivos en el desarrollo de estrategias competitivas que los diferencien en el mercado. Actualmente, un hecho importante es mantener una excelente comunicación

con los clientes, por esta razón, el uso de las TIC es sumamente importante para poder mantener y facilitar la cercanía de la empresa con los clientes, también ha ayudado de manera radical a las empresas a conocer más a su mercado, y ha traído al marketing organizacional nuevos retos al conocer las necesidades de los clientes (Muñoz, Inda, González y Álvarez, 2019).

A continuación, se muestran posibles herramientas a implementar para el apoyo en el desarrollo e implementación de la estrategia de cultura organizacional, la cual su mayoría son de acceso gratuito y apoyaran en la aplicación eficaz y eficiente de la información, archivos, documentos y conocimiento organizacional para fomentar una cultura organizacional que favorezca a la empresa en su desempeño, innovación y crecimiento.

2.4.1 Open KM

OpenKM es una herramienta tecnológica que ayuda mediante su metodología a la administración de contenido de información de código de fuente libre; es creado en Java, pensado para la participación y administración de documentos e información relevante dentro de las empresas. Es un sistema compatible con los sistemas operativos como Windows, Linux y otros sistemas. OpenKM es en sí una aplicación web de gestión documental, la cual hace uso de patrones y tecnologías de código abierto. Está comprobada su compatibilidad con Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari, Opera, Google Chrome. OpenKM ayuda principalmente a la gestión de documentos, para registro de información, el uso efectivo y ordenado de correos electrónicos, el almacenamiento y archivo de imágenes, así como ofrecer un ambiente digital de contenidos con armonía, estructura y orden que eficiente su uso como lo son: documentos, registros, imágenes, correos, archivos, utilidades de clasificación de la información (palabras clave, categorías, metadatos), control de versiones, servicio de suscripción, registro de prácticas y lecciones dentro de notas, foros, wikis, chats, búsqueda simple y avanzada con el motor Lucene, creación de canales de información a medida, flujo de trabajo basado en JBOSS.

2.4.2 Wordpress

WordPress es una herramienta que ayuda a la gestión de contenido, y se centra principalmente en la creación de páginas web. En sus inicios alcanzo un auge en la creación de blogs, pero actualmente se ha convertido una de las principales herramientas para la creación de páginas empresariales y de comercio.

WordPress está desarrollado en lenguaje PHP para entornos que ejecuten MySQL y Apache, bajo licencia GPL y es software libre. WordPress se ha convertido en el CMS más común y cotizado del mundo de los blogs y en el más popular con respecto a cualquier otro CMS de uso general.

La facilidad para poder utilizar wordpress, ser amigable y compatible con cualquier gestor ya sea experto o aprendiz, han sido las principales causas de que en la actualidad sea una de las herramientas de gestión de contenido con mayor desarrollo, así como su licencia GPLv2. Otro factor a tomar en cuenta de su gran popularidad, su éxito y crecimiento es la enorme comunidad de desarrolladores y diseñadores, encargados de programarlo en su núcleo o creando complementos (llamados plugin) y plantillas (llamadas temas) para la comunidad.

Un blog WordPress se puede crear de dos maneras básicas que los usuarios suelen confundir con frecuencia:

1. De manera gratuita dentro de la nube (virtual): Aquí el blog será albergado dentro del mismo wordpress teniendo el nombre de wordpress.com y crear el blog es igual que realizar un servicio en cualquier otra nube como lo podría ser un servicio de correo electrónico.
2. Como una instalación propia: en este caso se habla de WordPress.org y el usuario se ha de hacer cargo de la instalación del blog en su servicio de alojamiento web. Esto quiere decir que el usuario ha de descargarse la aplicación de la web, instalarla en su hosting y configurar el blog para tenerlo

operativo o elegir la opción de auto instalarlo de forma automática en muy pocos pasos que algunos alojamientos especializados en Wordpress.

2.4.3 Google App for work

G Suite by Google Cloud (el nuevo nombre de Google Apps for work) esta herramienta está formada por un grupo de herramientas que se encuentran en línea con el objeto de apoyar a los negocios y empresas, permitiéndoles poder acceder a la información y contenido desde cualquier lugar y cualquier computadora que tenga acceso a internet (o incluso trabajar sin conexión). También tiene la gran ventaja de que puedes trabajar con varias personas al mismo tiempo, sin necesidad de actualizar archivos o tener que enviarlos para que alguien más continúe dentro de este mismo, mejorando la comunicación y eficiencia al trabajar y obtener resultados deseados más rápido. Ayuda a tener la última versión actualizada y verdadera a la mano, sin necesidad de tener que perder tiempo en búsqueda de documentos correctos o en verificar que los involucrados tenga una misma versión de este para evitar errores. Es un paquete de aplicaciones que te ayudan con todo lo requerido para realizar tu trabajo en el día a día desde tu ordenador, lap top, celular o Tablet. Gestiona los correos, calendarios, información, documentos, manuales, presentaciones, bases de datos. Tiene un costo de \$105 pesos por usuario por mes.

2.5 Estudios previos

Las organizaciones tienen diferentes tipos de cultura, dependiendo de la fuerza que tienen, su tipo de cultura tiene un impacto considerable en las actitudes y comportamiento de los empleados, su desempeño, satisfacción e incluso la rotación de personal. Los datos se recopilaban a través de cuestionarios diseñados en cinco puntos de la escala Likert. La técnica de muestreo utilizada en el estudio es con un tamaño de muestra de 57 empleados. El análisis de regresión múltiple fue utilizado como herramienta estadística. Los hallazgos sugirieron que existe un impacto significativo de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el banco en estudio. La dirección de una organización quiere que sus empleados se identifiquen

con sus valores, creencias y normas; el propósito detrás de esto es familiarizar a sus empleados con el sistema organizativo, así como para unirlos como un todo, para que se les dé unidad de dirección en el trabajo. Estas creencias, valores, símbolos, así como rituales que definen el estilo de trabajo de los empleados se combinan juntos para formar una cultura de una organización. La cultura asegura y proporciona la energía adecuada necesaria para el funcionamiento de la organización como una sangre adecuada que circula a través de todos los órganos.

El objetivo de la cultura OCTAPACE es construir una buena y saludable organización que construye su estructura sobre ocho fuertes pilares de "OCTAPACE" referidos a: 1. Apertura. 2. Confrontación. 3. Confianza. 4. Autenticidad. 5. Proactivo. 6. Autonomía. 7. Colaboración. 8. Empoderamiento y experimentación. El desempeño es lo que realmente hace un empleado y cómo se comporta. Las variables seleccionadas para el estudio son: Atención al cliente; Participación de los trabajadores. Sistema de recompensa; Innovación y toma de riesgos y sistema de comunicación. El resultado del estudio revela que la cultura organizacional tuvo un impacto positivo visible en el desempeño laboral de los empleados que trabajan en empresas de software seleccionadas en Pakistán. Según este estudio, el factor / variable más poderoso entre todo lo que se puede utilizar para la consecución de los objetivos de la organización es la participación de los empleados (apertura). La investigación mostró que la cultura organizacional tuvo un fuerte impacto en el comportamiento, desempeño y gestión del conocimiento de empleados. Se concluyó que la cultura afecta la retroalimentación, estrategia, efectividad organizacional, lecciones aprendidas, mantenimiento productivo total y dinamismo organizativo de los empleados. Los hallazgos de la investigación sugirieron que las organizaciones deberían centrarse más en la buena cultura para garantizar la satisfacción de los empleados para que la productividad y la eficacia puedan mejorarse (Zia, Khan, 2019).

El desempeño del proyecto de construcción ha sido informado por la literatura con los siguientes aspectos de problemas críticos encontrados: mala calidad, presupuesto, falta de puntualidad, construcción insegura e insatisfacción del cliente. Los factores

(CSF) que potencialmente influyen en el éxito o el fracaso de los proyectos de construcción deben identificarse para mejorar el desempeño del proyecto. Los CSF relevantes para la gestión de proyectos de construcción se pueden clasificar en cinco grupos principales: (1) mecanismos de gestión de proyectos; (2) factores relacionados con el proyecto, que se centran en el tipo de proyecto, la naturaleza y complejidad del proyecto y el tamaño del proyecto; (3) el entorno externo, que incluye factores económicos, sociales y políticos. Problemas y avances en herramientas físicas y tecnología; (4) enfoques de adquisiciones; y (5) cultura del proyecto. La cultura se considera un determinante esencial de la práctica de gestión; así, la cultura ha sido examinada en la literatura como un CSF de proyecto de construcción. La organización del proyecto es operada por múltiples individuos con diversidad de antecedentes, lo que difiere el comportamiento humano y diferentes expectativas para un proyecto.

Entre las medidas de desempeño que indican el éxito de un proyecto, el costo, el tiempo y la calidad se consideran generalmente como los indicadores de desempeño más vitales para la construcción. Los indicadores de desempeño indicados son: satisfacción del cliente con la calidad, satisfacción del cliente con la puntualidad, satisfacción del cliente con el costo, satisfacción del cliente con problemas de seguridad, satisfacción con la rentabilidad, productividad laboral, lecciones aprendidas, rendimiento global. La recopilación de datos de casos específicos se realizó a partir de profesionales que participaron en proyectos de construcción en Vietnam y desempeñaron el papel de director de proyectos para clientes y contratistas. Un total de 416 participantes fueron seleccionados para responder cuestionarios. Se muestra que la alineación y la confianza de las metas. El compromiso del contratista y la orientación del trabajador son propicias para lograr un mejor desempeño general y la satisfacción de los participantes. El resultado también aclaró que la cultura de orientación a la cooperación puede ayudar a mejorar la productividad laboral. Además, el análisis de la indica que el factor de cultura del compromiso del contratista juega el efecto más significativo en la mayoría de los resultados del proyecto. El papel significativo del contratista es consistente con la sugerencia de que

el contratista tiene una influencia significativa en el resultado del desempeño. La dimensión del compromiso del contratista refleja una cultura centrada en el cliente. La dimensión de la cultura del empoderamiento brinda oportunidades a las personas para tener autoridad, iniciativa y capaces de organizar y administrar sus propias responsabilidades laborales. Estos hallazgos, pueden ayudar a los profesionales de la industria de la construcción al proporcionar orientación sobre cómo para identificar los factores clave que afectan el éxito del proyecto de construcción y así garantizar la adecuada asignación de recursos limitados (Hai y Watanabe, 2017).

En un estudio en una organización china de construcción, los resultados mostraron que la cultura organizacional basada en la gestión sistemática y la transferencia de conocimiento, contribuyeron significativamente al desempeño de los proyectos, y ayudó a la empresa a expandir y aprovechar su conocimiento (Wei y Miraglia, 2017).

Otro estudio es el de Ojeda et al (2019), el cual propone una estrategia para el reconocimiento del conocimiento estratégico. Actualmente se desea lograr el control de la administración basándose en la alineación estratégica dentro de las organizaciones, que al mismo tiempo se soportan sobre la base del conocimiento que estas tienen como activo. Es de suma importancia respaldar el conocimiento que se necesita para lograr el proceso que ayude objetivamente al cumplimiento de las metas de la organización. Lo anteriormente mencionado, da lugar al control de la administración en un plano orientado al logro de la integración desde la GC, por medio del conocimiento estratégico. La identificación del conocimiento tiene como objetivo identificar los activos de conocimiento en una organización que toma en cuenta la definición de la información necesaria y sus posibles fuentes.

Investigaciones anteriores han examinado diferente comprensión del concepto de gestión de conocimiento (GC) y de esto, ha sido derivada una multiplicidad de enfoques para implementar estrategias. No hemos encontrado evidencia de ninguna evaluación sistemática de la gobernanza en la implementación de tales estrategias y se propone que, entre otras cosas, la implementación efectiva de las estrategias de GC se mejorará si se toma en cuenta la investigación de cuentas en marcos de gobernanza y también en marcos de información de política organizacional (Zyngier y Burstein, 2006).

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se propone el modelo para proporcionar una posible solución a la problemática mencionada en el capítulo 1, respecto a la gestión de la cultura organizacional de una PYME industrial, con el fin de crear una cultura orientada a la gestación del conocimiento dentro de la organización y obtener como resultado una mejora continua, innovación y crecimiento sostenible. Por la naturaleza de la investigación y basado en la operación de la empresa, esta investigación se define con un enfoque de carácter mixto: cuantitativo/cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2012). Sampieri define los métodos mixtos como la muestra de un grupo de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para poder hacer deducciones que resulten de toda la información reunida para así, poder entender de mejor manera el objeto bajo estudio.

En la figura 3.1 se representa el modelo propuesto para gestionar la cultura organizacional en una empresa media y lograr beneficios para esta. El modelo resulta de la necesidad del micro pequeña y mediana empresa (PYMES) de sobrevivir al mundo cambiante que actualmente estamos viviendo. Las PYMES son un sector de gran relevancia en México como en el mundo, en Latinoamérica, estas logran un promedio el 99.25% del total de las empresas generando el 35.5% del empleo con lo que logran un gran lugar de la desigualdad económica afirman Saavedra y Saavedra (2014).

El rendimiento empresarial y la propia sobrevivencia de las organizaciones, especialmente las Pymes, se definen en gran proporción en el crecimiento de las competencias del conocimiento que estas adquieran. Por esta razón, la inclinación hacia la GC es tomada en cuenta como una tarea primordial, no solo para poder tener mejores resultados como empresa, sino también para aumentar el rendimiento organizacional (Pinzón Castro, Maldonado Guzmán y Marín Aguilar, 2019).

Las fases del modelo tienen sustento de bibliografías previamente citadas relacionadas con problemáticas y estudios similares a la presente investigación: Se basa principalmente en el modelo de GC recomendado por Marulanda, Agudelo y Valencia (2018), que se conforma de tres elementos esenciales: 1) La cultura, 2) El liderazgo y 3) La tecnología. De aquí se parte para diseñar un modelo donde, mediante el liderazgo, se logre fomentar una cultura organizacional orientada a la gestión de conocimiento con el apoyo de la tecnología para lograr la innovación, mejora continua y rendimiento sostenible dentro de esta.

Por otro lado, para poder desarrollar las 5 fases del modelo, se tomó en cuenta el modelo que Serrate (2014) plantea, el cual, ayuda a evaluar los elementos culturales dentro de las organizaciones para mejorar el desempeño de los mismos. También, se reforzaron dichas fases con el modelo de Hoshin kanri donde según Leth S. et al (2019) ayuda a las organizaciones a que su personal, se centre en los objetivos, a eliminar el desperdicio y mala comunicación.

La fase 3 se apoya del autor Ardianto (2013), que plantea la estructura y los procesos como apoyo para perfeccionar la operación y mejorar la comunicación. Por otro lado. También se apoyó de los autores Valdez, García, y Maldonado (2017) que señalan la importancia de las TIC para el uso y transferencia del conocimiento.

Por los motivos previos, resulta el modelo de la figura 3.1:



Figura 3.1 Fases del modelo propuesto (Elaboración propia).

A continuación, se describen más a detalle y de manera breve cada una de las fases plasmadas en la figura 3.1.


3.1 Diagnóstico organizacional

El objetivo de esta fase es conocer la situación actual en la que opera la empresa para reconocer las áreas de oportunidad, situaciones de problema y fortalezas que existen dentro de ella. Esta fase consta de 2 pasos: 1) entorno de la empresa y 2) análisis de recurso humano y cultura. Se desea conocer el panorama completo, en general, cómo se encuentra la empresa con su recurso humano, relaciones, estrategias y cultura. Las actividades correspondientes son:

3.1.1 Entorno de la empresa

En este paso se desea conocer las generalidades de la empresa tanto internas (como se relacionan los trabajadores, información general del recurso humano, como que perspectiva tienen de la empresa y para con la empresa), como externas (como se encuentra situada en el entorno que la rodea). Para conocer el panorama completo, se requiere conocer de manera anticipada y general la estructura jerárquica y filosofías de la empresa (Tabla 3.1) las cuales se interrogarán a los altos mandos.

Tabla 3.1 Formato para desarrollo y estructura de filosofías organizacionales.

|  | |
|--|-----------|
| Misión | Visión |
| | |
| NORMAS | POLÍTICAS |
| | |

(Fuente: elaboración propia)

3.1.2 Recurso humano y cultura

En este paso, se desea conocer la cultura organizacional con la cual operan para poder analizar más adelante si esta va en sentido de los objetivos de la organización y aspectos generales del RH. Para este análisis se realizará una encuesta llamada OCAI (adjunta en anexos 7.3.1) y el cuestionario para conocer generalidades de la empresa respecto al RH (adjunto en anexos 7.3.1). Se realizarán de manera grupal y con el uso de una urna para depositar las respuestas (para hacerlo anónimo y que no sienta el empleado el temor de perder su lugar en la empresa al contestar), así se podrá atender cualquier duda y lograra que contesten de la manera más objetiva posible.

Al culminar los 2 pasos previamente mencionados se hará uso de gráficos, tablas y la matriz FODA (tabla 3.2) para analizar la información y generar un diagnóstico a los directivos de la situación actual de la empresa.

Tabla 3.2 Matriz análisis FODA (elaboración propia).

| Matriz FODA | |
|--------------------|----------------------|
| Fortalezas | Oportunidades |
| Debilidades | Amenazas |

(Fuente: elaboración propia)

3.2 Identificación y colección de conocimiento

En esta fase, se buscará conocer más a detalle el conocimiento del departamento, así como los expertos mediante los 2 siguientes pasos: 1) Identificar y comprender los procesos organizacionales y 2) detectar el conocimiento clave, estratégico y expertos.

Se obtendrá un panorama completo del proceso productivo y sus áreas con las que interactúa para su buen funcionamiento, y así conocer sus áreas de oportunidad y fortalezas en cuanto a la manera de gestionar su conocimiento.

3.2.1 Identificar y comprender los procesos organizacionales.

En este paso, el objetivo principal es conocer a detalle como los puestos de trabajo laboran en su día a día, conocer los procedimientos y procesos que siguen, cómo interactúan entre ellos y entre los departamentos con los que están interrelacionados para lograr su buen funcionamiento como lo son: ventas, compras, inventarios, almacén y logística; su eficiencia, áreas de oportunidad y fortalezas; también como es que gestionan el conocimiento entre ellos y los departamentos, con el fin de tener un mayor panorama de cómo operan los empleados y elaborar un mejor plan de acción.

Este recorrido se realizará cara a cara en cada puesto de trabajo. Se utilizará el cuestionario de evaluación de GC (adjunto en anexos 7.3.2) y una guía cuestionario de procesos (adjunto en anexos 7.3.2) con preguntas y recuadros que ayudará al investigador a obtener la información más certera.

Se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Recorrido en campo, durante la jornada laboral por cada puesto de trabajo.
2. Se aclarará el objetivo para dar a conocer su importancia en las respuestas y se acerque a lo más real posible.

3.2.2 Detectar el conocimiento clave, estratégico y expertos.

En este paso se desea identificar el conocimiento clave y estratégico para documentarlo de manera que ayude a la empresa a resguardarlo, así como a mejorar los canales y flujo de información para mejorar la productividad. También identificar los expertos para un mejor aprovechamiento de su conocimiento. Para desarrollarlo se seguirá la tabla de la Tabla 3.3:

Tabla 3.3 Tabla para identificación de conocimiento clave y estratégico.


| Clasificación del proceso | | | | | |
|---------------------------|--------------------|-------------|-------|----------------|---------|
| Listado de procesos | Área /departamento | Estratégico | Clave | Complementario | Experto |
| | | | | | |
| | | | | | |

(Fuente: elaboración propia).

3.2.3 Fortalecer y/o establecer objetivos

En este paso, se establecerán los objetivos apoyándose en una parte del modelo de Hoshin, donde se realizará un sondeo a los trabajadores mediante una ficha (figura 3.2) de los objetivos que creen necesarios en los departamentos bajo estudio, así como a los gerentes. Con dicha información recaudada en la ficha previamente mencionada y en la fase 1, se desplegarán los objetivos (figura 3.3) que se propusieron, seguido se analizaran y se seleccionaran objetivamente los objetivos en el formato guía de objetivos (figura 3.4), siendo los objetivos ya establecidos para lograr un mejor aprovechamiento del conocimiento y lograr la mejora continua, también ayudaran a obtener indicadores de medición de desempeño.

Sistema de losas y materiales S.A de C.V



RECOLECCIÓN DE IDEAS PARA UN PLAN ANUAL

Con total libertad, y en forma anónima (o no, si lo prefiere), escriba los tres principales objetivos que debería tener FORTER para el próximo año. Estos objetivos anuales se llaman "hoshin". En última instancia, los define la máxima autoridad de la empresa, pero es importante en todos los procesos de planificación recoger la sabiduría del grupo.

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Muchas gracias.

Figura 3.2 Ficha encuesta de objetivos anuales.

| | | | |
|---|--|--------|--|
|  | | FECHA: | |
| IDEAS PARA OBJETIVOS DE PLAN ANUAL | | | |
| TEMAS ESTRATÉGICOS | | | |
| 1 | | | |
| INFRAESTRUCTURA | | | |
| 1 | | | |
| RECURSO HUMANO | | | |
| 1 | | | |
| MARKETING | | | |
| 1 | | | |
| COMERCIAL | | | |
| 1 | | | |
| SERVICIO AL CLIENTE | | | |
| 1 | | | |
| OPERATIVO | | | |
| 1 | | | |

Figura 3.3 Guía para despliegue de objetivos anuales.


| | | | |
|---|--|--------|--|
|  | | FECHA: | |
| Selección de objetivos anuales establecidos | | | |
| CRECIMIENTO | | | |
| | | | |
| MARKETING | | | |
| | | | |
| DESARROLLO DEL PERSONAL | | | |
| | | | |
| MARKETING | | | |
| | | | |
| CONTROL FINANCIERO | | | |
| | | | |
| SERVICIO AL CLIENTE | | | |
| | | | |

Figura 3.4 Guía Objetivos anuales Hoshin.

3.3 Organizar y compartir el conocimiento

En esta fase se desea organizar el conocimiento identificado y obtenido en las fases anteriores y compartirlo mediante una herramienta tecnológica, la más adecuada para la organización, para lograr su buen funcionamiento. Se basa en 3 pasos: 1) identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee la empresa, 2) seleccionar la

herramienta más adecuada e 3) implementar la herramienta para compartir el conocimiento.

3.3.1 Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee la empresa

Durante la misma dinámica de los pasos anteriores se obtendrá información general mediante la observación en campo con una guía (tabla 3.4) para el investigador que lo ayude a identificar objetivamente los puntos importantes a conocer de la situación actual de la empresa en cuanto al uso, manejo y posesiones tecnológicas.

Tabla 3.4 Cuestionario guía para identificación de herramientas tecnológicas.

| Cuestionario evaluación de tecnologías | |
|---|--|
| 1.-¿Qué dispositivos tecnológicos propiedad de la empresa son utilizados? | |
| 2.¿Cuántas computadoras poseen? | |
| 3.¿Para qué actividades utilizan el internet? | |
| 4.-¿Qué sistema de gestión de administración utiliza la empresa? | |
| 5.-¿Con qué frecuencia utilizan las tecnologías en su día a día? | |
| 6.¿Qué capacitación tiene el personal para el uso de tecnologías? | |
| 7.-¿Cómo se fomenta y regula el uso de las TIC para mejorar el trabajo diario? | |
| 8.-¿ Que tipo de resistencias y/o obstáculos existen al uso de TIC en los empleados? | |
| 9.-¿Qué plataforma en línea utilizan para ver información general de la empresa como soporte? | |

(Fuente: elaboración propia)

3.3.2 Selección de la herramienta tecnológica

En este paso se compararán las posibles herramientas tecnológicas que ayudarán a documentar, almacenar, crear y utilizar el conocimiento en la organización para un

mejor aprovechamiento de este. Con ayuda de la guía en la tabla 3.5 se podrán comparar y seleccionar la más adecuada a las necesidades detectadas:




Tabla 3.5 Guía para comparación de herramientas tecnológicas.

| Nombre de la herramienta | Logo | Descripción | Objetivo | Gratis/ Accesible / Caro | Lenguaje | Amigable |
|--------------------------|------|-------------|----------|--------------------------------|----------|----------|
| | | | | | | |

(Fuente: elaboración propia)

Para el caso de la empresa FORTER se utilizaron como candidatos las tres herramientas mostradas en la tabla 3.6, siendo la más idónea para la empresa la herramienta wordpress, esto ya que es una plataforma amigable y fácil de utilizar para cualquier persona, la cual será fácil de capacitar para su manejo al futuro empleado responsable de su gestión, así como, que es una herramienta de uso gratuito y amigable en cuanto a la gestión de información, contenido y comunicación.

Tabla 3.6 Comparativo de herramientas para elección de herramienta para FORTER.

| FORMATO COMPARATIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS | | | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------------|----------|----------|
| Nombre de la herramienta | Logo | Descripción | Objetivo | Gratis/ Accesible / Caro | Lenguaje | Amigable |
| OPEN KM |  | Es un sistema de gestión de contenidos de código fuente libre; desarrollado en Java, concebido para colaborar y gestionar documentación e información a escala empresarial. | ADMINISTRAR DOCUMENTOS E INFORMACION EN UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL | GRATIS | JAVA | POCO |
| WORDPRESS |  | WordPress es un sistema de gestión de contenidos (CMS), enfocado a la creación de cualquier tipo de página web. | GESTOR DE CONTENIDOS | GRATIS | PHP | SI |
| GOOGLE APP FOR WORK |  | Es un conjunto de herramientas online para negocios que te permiten acceder a la información desde cualquier dispositivo conectado a internet (o incluso trabajar sin conexión). | GESTOR DE DOCUMENTOS Y COMUNICACIÓN | \$105 POR USUARIO | | SI |


(Fuente: elaboración propia)

3.3.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento

En este paso se seleccionará la herramienta que mejor se adapte a las necesidades de la organización para lograr almacenar, organizar, compartir, adaptar, usar y crear el conocimiento dentro de ella. Una vez seleccionada la herramienta, el investigador obtendrá la herramienta para comenzar a organizar y documentar el conocimiento obtenido en las fases anteriores. Se impartirá el siguiente procedimiento:

- 1.- Documentar en herramienta filosofías, directrices y reglamento.
- 2.-Documentar organigrama e información relevante y general del personal.
- 3.-Crear descripciones de actividades de cada puesto, almacenar y organizar en herramienta (tabla 3.7).
- 4.-Crear procedimientos del proceso con ayuda de la guía en la tabla 3.8.

Tabla 3.7 Plantilla para la elaboración de procedimientos.

| | | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|---------------------|--|
|  | | DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO | | Fecha de edición | |
| IDENTIFICACION DEL PUESTO | | | | | |
| Nombre del puesto | | | | | |
| Código | | | | | |
| Departamento | | | | | |
| Número de plazas | | | | | |
| Horario | | | | | |
| Sueldo/ Bonos | | | | | |
| Sustituto | | | | | |
| MISION DEL PUESTO | | | | | |
| Razón de ser del puesto, propósito, objetivo. | | | | | |
| UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN JERARQUICO | | | | | |
| Reporta a | | Directamente | | Gerente General | |
| Supervisa a | | Directamente | | Auxiliar logística. | |
| FUNCIONALES (De quien depende funcionalmente y a quien reporta funcionalmente) | | | | | |
| Reporta a | | Puesto | | Actividades | |
| Solicita a | | áreas | | | |
| | | Puesto | | | |
| UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA | | | | | |
| Organigrama | | | | | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO | | | | | |
| Principales o Frecuentes (Diarias) | | | | | |
| Periódicas (Semanal o mensual según lo requerido) | | | | | |
| Ocasionales (cuando se presente el caso) | | | | | |
| CONDICIONES y HERRAMIENTAS DE TRABAJO | | | | | |
| Herramientas de trabajo | | APLICA | | FRECUENCIA | |
| | | SI NO | | Diario Esporádico | |
| FORMATOS Y REPORTES | | | | | |
| DIARIOS | | | | | |
| SEMANTAL | | | | | |
| MENSUAL | | | | | |

(Fuente: elaboracion propia).

Tabla 3.8 Plantilla para la elaboración de procedimientos.

Nombre del procedimiento

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Procedimiento | Nombre del procedimiento |
| Clave: | Número de clave asignado |
| Fecha de elaboración: | Fecha |
| Elaboró: | Nombre de quien elaboró |

Propósito: Objetivo o fines del procedimiento en la organización

Alcance: Puestos o áreas a los que va dirigido.

Responsables: Personas responsables de llevarlo a cabo.

Equipo: Equipo o materiales necesarios para su realización.

Frecuencia: Frecuencia de realización

Definiciones: Como apoyo para el entendimiento del procedimiento.

Descripción: Pasos que hay que realizar para lograr su propósito

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- n.-

Documentación: Documentos, información o registros a consultar.

(Fuente: elaboración propia).

3.4 Adaptación de herramienta tecnológica

En esta fase se adecuará la herramienta a la empresa para lograr resolver el problema bajo estudio: Se adaptara algún instrumento para crear un programa de inducción y capacitación al personal de nuevo ingreso, un sistema de evaluación del personal para poder detectar necesidades de capacitación y desarrollo, así como lograr tener equipos de trabajo productivos, eficientes y autónomos; crear un buzón de sugerencias y reconocimientos; un espacio para reconocer a los empleados y fomentar el uso y creación de conocimiento, un espacio para documentar lecciones aprendidas, historias

y mejores prácticas. También un área donde se pueda crear un canal de comunicación donde se publiquen noticias importantes de la empresa, las metas y objetivos tanto semanales, mensuales como anuales y se notifiquen los avances departamentales como organizacionales.

Para poder lograr lo anteriormente mencionado se seguirán los siguientes 2 pasos: 1) adaptación de herramienta al entorno de la empresa y 2) establecer indicadores para medir el desempeño.

3.4.1 Adaptación de la herramienta al entorno de la empresa.

En este paso se adecuará la herramienta con los instrumentos necesarios dentro de esta que ayuden a la resolución del problema, una posible propuesta de contenido en herramienta para la adaptación a las necesidades de la organización es la siguiente mostrada en la figura 3.5.

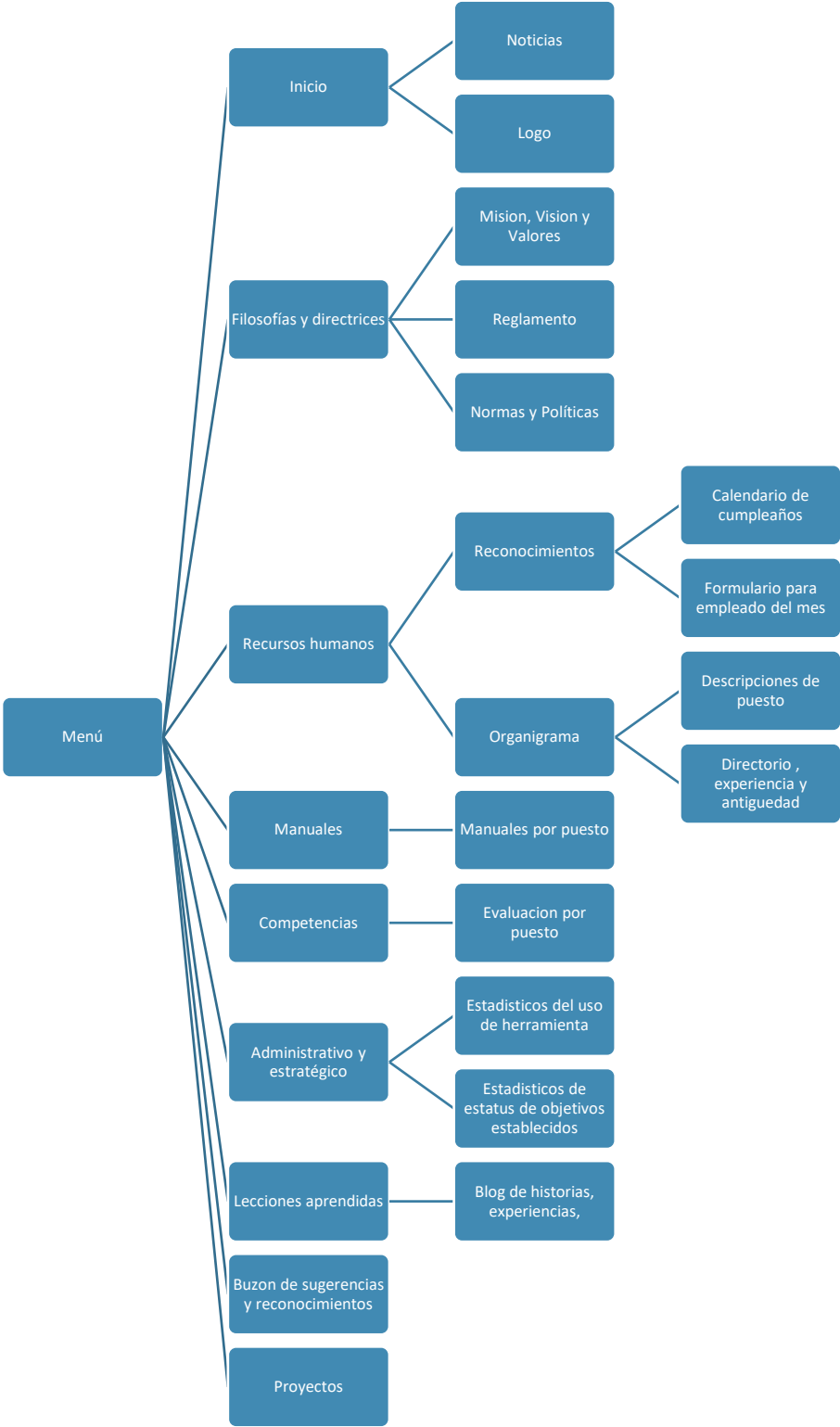


Figura 3.5 Menú de contenido de herramienta para solución

3.4.2 Establecer indicadores para medir el desempeño

En este paso se tomarán en cuenta los indicadores obtenidos de los resultados de la encuesta de GC, sobre cultura y general de la empresa, los cuales nos dará un marco de referencia de cómo se encuentra la organización en cuanto a la manera de gestionar el conocimiento así podremos compararlo con la evaluación de los resultados finales.

3.5 Control y evaluación

En esta fase, se le dará seguimiento al uso y creación del conocimiento a través de la herramienta, también, se evaluarán los resultados finales para comprar el antes y el después de la implementación y poder visualizar el grado de mejora reflejado. Esta fase consta de dos pasos para llevarse a cabo que son: Seguimiento y control del uso y creación de conocimiento en herramienta tecnológica y evaluación de análisis de resultados.

3.5.1 Seguimiento y control del uso y creación de conocimiento.

En este paso se estará supervisando la herramienta tecnológica para revisar el movimiento e interacciones que tenga, así como seguir motivando al personal que lo utilice en el día a día, asegurar por medio de los altos mandos y líderes de cada departamento que se fomente el uso de la herramienta. Se hará un programa de evaluación semanal para asegurar que los empleados utilicen la herramienta. En la tabla 3.9 se muestra la guía de programación de seguimiento y control:

Tabla 3.9 Guía de programación de seguimiento y control de herramienta.

| Fecha de evaluación | Integrantes | Concepto de reunión | Puntos a tratar y/o mejorar. Avances. | Fecha prox evaluación |
|---------------------|-------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| | | | | |

(Fuente: elaboración propia)

3.5.2 Evaluación de análisis de resultados

En este paso, se evaluará la reacción de los empleados con respecto a la implementación de la estrategia para el aprovechamiento del conocimiento y mejorar la cultura organizacional en base a ello. Para lograrlo se aplicará una encuesta (tabla 3.10) la cual nos dirá de manera breve lo que los empleados que participaron durante todo el estudio pudieron percibir.

Tabla 3.10 Encuesta de evaluación de la implementación a empleados.

| Encuesta de Evaluación a empleados | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | Desacuerdo | Totalmente desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|----------|------------|-----------------------|
| La herramienta es amigable con el usuario | | | | | |
| El contenido es útil | | | | | |
| Me fue fácil familiarizarme con la herramienta | | | | | |
| Me ayuda como soporte para solucionar problemas | | | | | |
| Me motiva a compartir conocimiento | | | | | |
| Me ayuda a tener fácil acceso a información importante | | | | | |
| Me ayuda para capacitaciones y evaluaciones | | | | | |
| Ayuda a la comunicación entre departamentos y compañeros | | | | | |
| Ayuda a crear un mejor flujo de trabajo | | | | | |
| Fomenta la innovación | | | | | |
| Fomenta la mejora continua | | | | | |
| Crea orden en las áreas de trabajo | | | | | |
| Fomenta el compromiso | | | | | |
| Le da sentido a nuestras actividades diarias | | | | | |

(Fuente: elaboración propia).

4. IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la implementación y seguimiento de la metodología del modelo propuesto.


4.1 Diagnóstico organizacional

Es la primera fase a y su objetivo principal es conocer la situación actual en la que se encuentra la organización. Consta de dos pasos: 1) Entorno de la empresa y 2) Análisis de recurso humano y cultura.

4.1.1 Entorno de la empresa

Para poder entender el entorno de la empresa y como es su situación actual, se debe conocer de manera general su estructura jerárquica, sus filosofías, como se relacionan los trabajadores, como se encuentra en su entorno y como opera en general. Para lograr esto se utilizó un formato auxiliar en la reunión de acercamiento con los altos mandos (Tabla 4.1).

Tabla 4.1 Formato guía de filosofías empresariales.

|  | |
|---|--|
| Misión | Visión |
| Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en sus proyectos a través de productos y servicio de calidad así como precios accesibles dentro del ramo de la construcción. **No se encuentran socializados. | Ser dentro del ramo de la construcción la alternativa de elección en la venta de productos prefabricados y de construcción, así mismo lograr que todo el personal se sienta orgulloso de pertenecer a nuestra empresa y brinde lo mejor de sí mismo. *** No se encuentran socializados |
| NORMAS | POLÍTICAS |
| La empresa no cuenta con normas generalizadas. | La empresa no cuenta con políticas generalizadas, solo por puesto. |

(Fuente: elaboración propia).

Con el análisis anterior, fue posible conocer las filosofías de la empresa, que son la misión y la visión, durante la reunión se platicó que estas se encuentran socializadas en dos, más sin embargo no se le ha dado el énfasis que estas requieren, ni al ingreso de nuevos empleados, lo cual da como resultado que estos se vayan desvaneciendo. Por otro lado, se cuenta con ausencia de normas y políticas generales de la empresa, que le den una estructura más formalizada, así como una disciplina general que fomente la autonomía en los empleados.

También, en la reunión, se conoció el organigrama empresarial (figura 4.1), el cual, no se encuentra socializado, se actualiza, pero no existe una manera formal de presentarlo ante el equipo de trabajo para que conozcan de manera oficial la jerarquía de los departamentos, así como, canales de flujo de información.

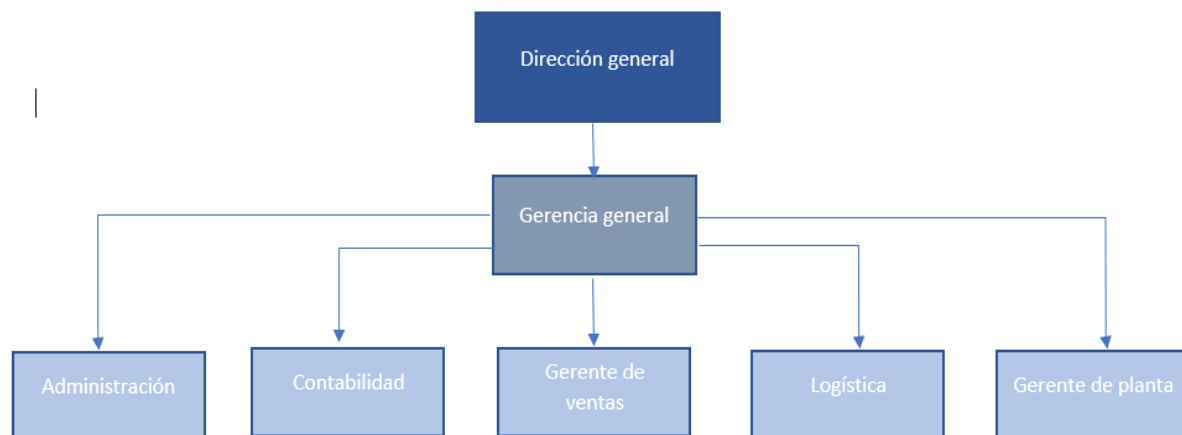


Figura 4.1 Organigrama Forter (elaboración propia).

Se obtuvo un listado de los puestos con los nombres de los empleados de las distintas áreas, para planear la aplicación de encuestas (tabla 4.2).

Tabla 4.2 Listado de responsables por puesto a encuestar.

| Listado de personal a aplicar encuesta RH y cultura | |
|---|-------------|
| Puesto de trabajo | Nombre |
| Gerente general | Julio cesar |
| Gerente de ventas | Ana Sofia |
| Gerente de planta | Guadalupe |
| Supervisor de producción | Luis |
| Jefe de cuadrilla pretensada | Simón |
| Jefe de cuadrilla alma abierta | Martin |
| Jefe de cuadrilla barda | Francisco |
| Operador (2) | |
| Mecánico | Miguel |
| Chofer concreto | |
| Analista de compras e inventarios | Ana Karen |
| Supervisor logística | Manuel |
| Chofer planta | |
| Bodeguero planta | Manuel |
| Supervisor de calidad | Andrea |
| Chofer montacargas | |
| Total entrevistados | 17 |

(Fuente: elaboración propia).

Durante la reunión con los directivos se dio a conocer la importancia de su participación en el proyecto, dándoles a conocer la herramienta tecnológica con una muestra, también de los puntos fuertes del proyecto y sus beneficios. Se hizo una presentación personal del proyecto para dar pie a la aplicación de entrevistas al resto del equipo y concientizar al personal sobre la importancia de su participación clara y objetiva, para poder lograr los objetivos y obtener los beneficios que el proyecto ofrece.

4.1.2 Recurso humano y cultura.

En el presente apartado se generó un formulario (figura 4.2), debido a la contingencia que actualmente estamos viviendo, se optó por implementar los cuestionarios de manera virtual.

Preguntas Respuestas

Cuestionario evaluación organizacional

Objetivo: identificar áreas de oportunidad en el personal, con el fin de mejorar el clima organizacional en el área de trabajo. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión.

Antigüedad en la empresa

Texto de respuesta corta

Figura 4.2 Formulario de cuestionario de evaluación organizacional (elaboración propia).

El cuestionario, se le aplico al personal via remota explicandoles de manera virtual la importancia de este, asi como el objetivo , de esta forma, ellos pudiera llenarlos de una manera mas conciente y objetiva.

En segunda instancia, en la figura 4.3, se realizo el formulario sobre la cultura organizacional OCCAI, aplicandolo de la misma manera que el previo.

Preguntas Respuestas

Cuestionario tipo de cultura organizacional

Objetivo: Contestar las siguientes interrogantes con un valor del 1 al 10 considerando que la suma total de las 4 respuestas de 10 puntos, con el fin de reconocer la cultura organizacional que actualmente opera la empresa.

1.- Características dominantes

Descripción (opcional)

Figura 4.3 Cuestionario evaluación de cultura organizacional OCCAI.

En el formulario se busca evaluar a la organización en base a su tipo de cultura organizacional con el apoyo de la encuesta OCCAI, para conocer la cultura actual de

organización, y mediante los resultados, analizar las necesidades detectadas para lograr una mejora.

En el apartado 7.4.2 de anexos se encuentra el acceso a las ligas donde se logra visualizar el contenido de los presentes formularios. Se pudieron realizar solo el 53% de las encuestas por cuestiones de salud y contacto con el personal, los puestos entrevistados se muestran en la tabla 4.3.

Tabla 4.3 de personal entrevistado.

| Listado de personal a aplicar encuesta RH y cultura | |
|--|---------------|
| Puesto de trabajo | Nombre |
| Gerente general | Julio cesar |
| Gerente de ventas | Ana Sofía |
| Jefe de tienda (ventas) | Johanna |
| Jefe de planta | Guadalupe |
| Supervisor de producción | Luis |
| Mecánico | Miguel |
| Analista de compras e inventarios | Ana Karen |
| Supervisor logístico | Manuel |
| Supervisor de calidad | Andrea |
| Total entrevistados | 9 |


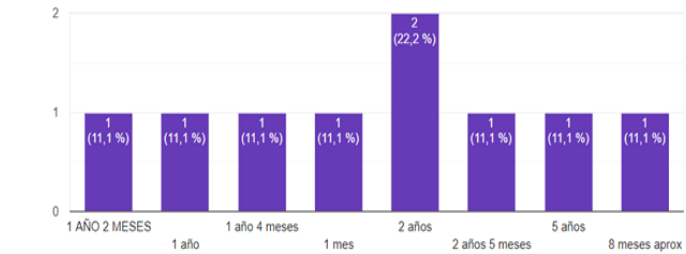
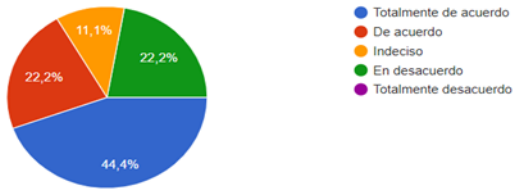
(Fuente: elaboración propia).

A continuación, se presentan las tablas, gráficos y análisis FODA que se generan del análisis de los resultados de las encuestas y la representación de estos datos.

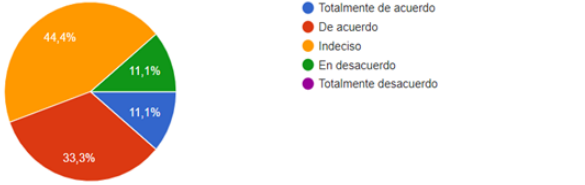
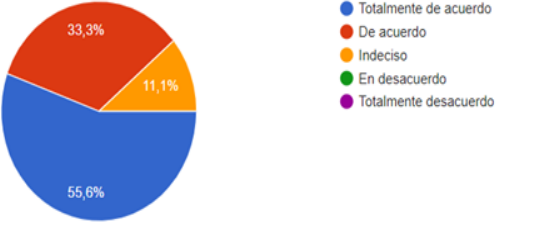
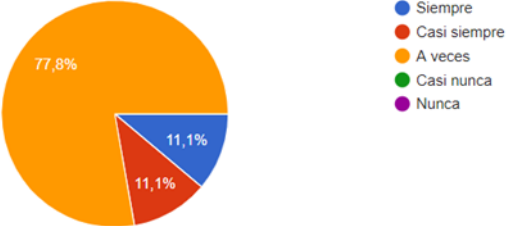
Resultados Encuesta RRHH

En la encuesta de evaluación organizacional general de RRHH se obtuvieron resultados muy interesantes, los cuales se presentan en la tabla 4.4, algunos muy relevantes para esta investigación (en el anexo 7.4.2 se encuentran los gráficos asociados a todos los resultados).

Tabla 4.4 Resultados de gráficos de evaluación organizacional.

| Grafico | Análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|-----------------------|---------------|------------|--------|---------------|--------|---------------|---------------|-----------------------|--------|--|---|--------|----------------|---|--------|----------------|---|--------|--------|---|--------|---------------|---|--------|---|
| <p>Antigüedad en la empresa</p> <p>9 respuestas</p>  <table border="1"> <caption>Antigüedad en la empresa</caption> <thead> <tr> <th>Antigüedad</th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 AÑO 2 MESES</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>1 año 4 meses</td> <td>2</td> <td>22,2 %</td> </tr> <tr> <td>13 años</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>2 años</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>2 años 5 meses</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>2 años 6 meses</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>4 años</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>5 años</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> </tbody> </table> | Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | 1 AÑO 2 MESES | 1 | 11,1 % | 1 año 4 meses | 2 | 22,2 % | 13 años | 1 | 11,1 % | 2 años | 1 | 11,1 % | 2 años 5 meses | 1 | 11,1 % | 2 años 6 meses | 1 | 11,1 % | 4 años | 1 | 11,1 % | 5 años | 1 | 11,1 % | <p>Se observa que, el 66.6 % de los empleados tiene en promedio un tiempo de 1.8 meses de antigüedad oscilando de entre 1 año y 2.6 años en la empresa donde la mayor experiencia recae el 33.3 %, que a su vez expresa que la mayor parte del personal tiene rotación.</p> |
| Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 AÑO 2 MESES | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 año 4 meses | 2 | 22,2 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 años | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 años | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 años 5 meses | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 años 6 meses | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 años | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 años | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Antigüedad en el puesto actual de trabajo</p> <p>9 respuestas</p>  <table border="1"> <caption>Antigüedad en el puesto actual de trabajo</caption> <thead> <tr> <th>Antigüedad</th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 AÑO 2 MESES</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>1 año</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>1 año 4 meses</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>1 mes</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>2 años</td> <td>2</td> <td>22,2 %</td> </tr> <tr> <td>2 años 5 meses</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>5 años</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>8 meses aprox</td> <td>1</td> <td>11,1 %</td> </tr> </tbody> </table> | Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | 1 AÑO 2 MESES | 1 | 11,1 % | 1 año | 1 | 11,1 % | 1 año 4 meses | 1 | 11,1 % | 1 mes | 1 | 11,1 % | 2 años | 2 | 22,2 % | 2 años 5 meses | 1 | 11,1 % | 5 años | 1 | 11,1 % | 8 meses aprox | 1 | 11,1 % | <p>Aquí se muestra que el 88.88% de los empleados son relativamente nuevos en sus puestos de trabajo, teniendo de experiencia en él un promedio de 1 año con 1 mes lo que da pie a que la experiencia sea poca o nula en él, y por la alta rotación de personal como lo vimos en el grafico anterior, al lograr tener la experiencia, con el cambio de personal en el puesto, se vuelve a comenzar de cero.</p> |
| Antigüedad | Frecuencia | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 AÑO 2 MESES | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 año | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 año 4 meses | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 mes | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 años | 2 | 22,2 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 años 5 meses | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 años | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 meses aprox | 1 | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.</p> <p>9 respuestas</p>  <table border="1"> <caption>En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>44,4 %</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>22,2 %</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>11,1 %</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>22,2 %</td> </tr> <tr> <td>Totalmente desacuerdo</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Totalmente de acuerdo | 44,4 % | De acuerdo | 22,2 % | Indeciso | 11,1 % | En desacuerdo | 22,2 % | Totalmente desacuerdo | 0 % | <p>La mayoría de los empleados está de acuerdo en el conocimiento de las metas mientras que un 33.3 %, siendo un resultado cercano dice que está indeciso y desacuerdo. Lo cual significa que hay que trabajar más el dejar claro las metas.</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de acuerdo | 44,4 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De acuerdo | 22,2 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indeciso | 11,1 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| En desacuerdo | 22,2 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente desacuerdo | 0 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>Mi jefe está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.</p> <p>9 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>55,6%</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de desacuerdo</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Totalmente de acuerdo | 55,6% | De acuerdo | 33,3% | Indeciso | 11,1% | En desacuerdo | 0% | Totalmente de desacuerdo | 0% | <p>Un 44% está indeciso y en desacuerdo contra un 55 % que está totalmente de acuerdo, donde hay que trabajar en dejar claro la orientación de resultados en los departamentos para un mejor flujo de trabajo, ya que compite muy de cerca contra el personal de acuerdo.</p> |
|---|------------|------------|-----------------------|-------|------------|-------|----------|-------|---------------|-------|--------------------------|----|--|
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de acuerdo | 55,6% | | | | | | | | | | | | |
| De acuerdo | 33,3% | | | | | | | | | | | | |
| Indeciso | 11,1% | | | | | | | | | | | | |
| En desacuerdo | 0% | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de desacuerdo | 0% | | | | | | | | | | | | |
| <p>Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos/ jefe directo.</p> <p>9 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>33,3%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de desacuerdo</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Totalmente de acuerdo | 22,2% | De acuerdo | 22,2% | Indeciso | 33,3% | En desacuerdo | 22,2% | Totalmente de desacuerdo | 0% | <p>Donde predomina el personal que está indeciso y en desacuerdo, lo cual hay que trabajar en el área de recursos humanos y liderazgo para reconocer y reforzar las buenas acciones y buenos trabajos, así poder fomentar en ellos la autonomía e innovación.</p> |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de acuerdo | 22,2% | | | | | | | | | | | | |
| De acuerdo | 22,2% | | | | | | | | | | | | |
| Indeciso | 33,3% | | | | | | | | | | | | |
| En desacuerdo | 22,2% | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de desacuerdo | 0% | | | | | | | | | | | | |
| <p>Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.</p> <p>9 respuestas</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>11,1%</td> </tr> <tr> <td>De acuerdo</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Indeciso</td> <td>44,4%</td> </tr> <tr> <td>En desacuerdo</td> <td>22,2%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente de desacuerdo</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | Totalmente de acuerdo | 11,1% | De acuerdo | 22,2% | Indeciso | 44,4% | En desacuerdo | 22,2% | Totalmente de desacuerdo | 0% | <p>Se requiere el desarrollo de programas de capacitación y preparación previa para el desarrollo de los puestos de trabajo, así como las nuevas demandas, proyectos y tareas dentro de los mismos, que brinden al personal crecimiento profesional dentro de la empresa y como individuo.</p> |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de acuerdo | 11,1% | | | | | | | | | | | | |
| De acuerdo | 22,2% | | | | | | | | | | | | |
| Indeciso | 44,4% | | | | | | | | | | | | |
| En desacuerdo | 22,2% | | | | | | | | | | | | |
| Totalmente de desacuerdo | 0% | | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|---|
| <p>Conozco la filosofía y objetivos de la institución. 9 respuestas</p>  <p>Legend: ● Totalmente de a ● De acuerdo ● Indeciso ● En desacuerdo ● Totalmente desa</p> | <p>Existe un porcentaje considerable que no conoce las filosofías de la empresa lo cual es sumamente importante, para poder sentirse parte de ella y tener visión de los objetivos de la organización, habrá que trabajar en la socialización de estas.</p> |
| <p>Existen buenos canales de comunicación en el departamento y entre departamentos. 9 respuestas</p>  <p>Legend: ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Indeciso ● En desacuerdo ● Totalmente desacuerdo</p> | <p>Se requiere suma atención en la mejora de la comunicación entre departamentos, esto ayudara mucho a la mejora del clima, del servicio al cliente, flujo de trabajo y disminución de desperdicio de recursos.</p> |
| <p>Cuando tengo una duda para realizar un trabajo, sé que documentos o personas recurrir. 9 respuestas</p>  <p>Legend: ● Totalmente de acuerdo ● De acuerdo ● Indeciso ● En desacuerdo ● Totalmente desacuerdo</p> | <p>Existe claridad a quien recurrir, mientras que hay que ponerle atención al 11% que está indeciso.</p> |
| <p>¿Los clientes están siendo bien atendidos? 9 respuestas</p>  <p>Legend: ● Siempre ● Casi siempre ● A veces ● Casi nunca ● Nunca</p> | <p>Un gran porcentaje menciona que solo a veces, lo cual hay que prestarle mucha atención al servicio al cliente ya que debería de ser siempre y no solo a veces la buena atención.</p> |

(Fuente: elaboración propia).

Resultados Encuesta OCCAI

A continuación, se presentan y analizan los resultados de la encuesta OCCAI utilizando para ello, la guía de evaluación de resultados, para poder obtener el tipo de cultura organizacional con el cual se dirige la organización:

Algunas definiciones según el tipo de cultura son:

(a)Clan / Club / Comunidad: Fomentar una cultura con característica que va de la organización hacia los empleados, y ayuda a obtener altos estándares de calidad. Fomenta el trabajo en equipo.

(b)Adhocracia / Flexible / Orgánica: Es una cultura donde los principales elementos son la innovación e ideas nuevas que enfrentan al futuro.

(c)Orientada al Mercado: Cultura orientada al logro de la ventaja competitiva dentro del mercado a través de las relaciones externas.

(d) Jerárquica / Burocrática: Se orienta y tiene como objetivo principal aumentar la eficacia y lograr el camino a alcanzar el éxito.

Analizando las respuestas se obtuvieron los resultados de la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Resultados obtenidos en entrevista OCAI evaluación cultura organizacional.

| Sección | Resultado |
|---------------------------------------|-----------|
| Sección 1: Características dominantes | C |
| Sección 2: Liderazgo organizacional | B |
| Sección 3: Estilo de gestión | B |
| Sección 4: Factores de integración | B |
| Sección 5: Énfasis estratégico | C |
| Sección 6: Criterios de éxito. | D |

(Fuente: elaboración propia).

El primer ítem (a) trata de medir el grado de orientación a la cultura de “clan”, el segundo (b) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “androcraia”, el tercero (C) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (D) a la cultura jerarquizada.

Con los resultados previamente obtenidos podemos concluir que predomina el inciso b, por lo tanto, se considera una organización orientada a la cultura de adhocrática, a continuación, podemos ver la definición de esta:

Adhocracia / Flexible / Orgánica: Es una cultura cuyos principales pilares son la innovación y las nuevas ideas de cara al futuro.

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organización que es altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante

crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

Ninguna cultura es buena o mala, sino que dependiendo de los objetivos de la organización unas serán más adecuadas e idóneas para poder lograrlos, en este caso, ayudara lograr un balance de los distintos rubros con los 4 tipos de cultura para que pueda estar equilibrada la cultura y poder lograr los distintos objetivos planteados como organización. Lo más adecuado para poder dar un mejor servicio al cliente, y mejorar el flujo, la administración y comunicación seria lograr un balance de la combinación entre ellas, principalmente la jerárquica y la de mercado.

A continuación, se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos, con el fin de poder detectar los puntos fuertes de la organización, así como los débiles, de esta manera, nos apoyaremos de los puntos fuertes y reforzaremos los débiles para lograr mejorar dichas áreas/aspectos, analizar de qué manera se pueden resolver y que herramientas pueden ser más factibles como apoyo.

En la tabla 4.6 se muestran los resultados de las orientaciones de cultura en la organización en porcentaje, para poder observar de manera más clara como está la organización en cada rubro, y poder ver en qué áreas balancear más los tipos de cultura según las necesidades de la organización para el logro de sus objetivos.

Tabla 4.6 Orientación de cultura según cada sección en porcentaje.

| Sección | Porcentaje | | | | |
|------------------------------|------------|------------|---------|------------|---------|
| | Clan | Adhocracia | Mercado | Jerarquico | Total |
| 1. Carcteristicas dominantes | 26% | 24% | 30% | 20% | 100.00% |
| 2. Lidrazgo organizacional | 24% | 29% | 25% | 23% | 100.00% |
| 3. Estilo de gestion | 26% | 28% | 21% | 25% | 100.00% |
| 4. Factores de integración | 22% | 31% | 24% | 23% | 100.00% |
| 5. Énfasis estratégico | 24% | 23% | 27% | 25% | 100.00% |
| 6. Criterios de éxito | 23% | 26% | 20% | 31% | 100.00% |

(Fuente: elaboración propia).

Estos resultados se observan en la figura 4.4:



Figura 4.4 Gráfico representativo de la orientación de cultura de la organización (elaboración propia).

La figura 4.4 representa de manera más visual y clara los resultados de la encuesta, de cómo es que las seis distintas secciones se inclinan a cada tipo de cultura dentro de la empresa.

Podemos concluir que, en el estilo de cultura adhocrática está por encima de las demás culturas en los rubros de liderazgo, estilo de gestión y factores de integración; en el jerárquico, el rubro de criterios de éxito; en el mercado, las características dominantes y énfasis estratégico. Esto quiere decir que existe una cercanía de inclinación de cultura en la organización entre el estilo de cultura de mercado y el estilo adhocrático, aun así, predomina el adhocrático. Existe un sesgo pronunciado en los rubros 1, 4 y 6, donde se debe buscar un equilibrio en los tipos de cultura de mercado, jerárquico y adhocrático para poder lograr los objetivos de la organización. Lograr que en cada uno de los 6 rubros los estilos de cultura se encuentren balanceados para poder

cumplir con los objetivos y lograr una buena gestión del conocimiento, esto principalmente en los rubros 1,4 y 6.

En el primer rubro, se observan las características dominantes como lo son, empleados innovadores, estructura organizacional, ámbito familiar o jerarquía bien estructurada, en este rubro sobre sale el tipo de cultura de mercado, dejando de lado la jerarquía y estructura, lo cual significa que la empresa en lo que son sus características dominantes se enfoca más en relaciones externas con el fin de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado.

El rubro 4 se relaciona con la integración, de normas y políticas, los lemas que los representan como empresa, por ejemplo, lealtad y confianza, logro de objetivos e innovación y desarrollo, se inclinan más en la cultura adhocrática, buscando más la innovación y nuevas ideas, pero afecta en cierto sentido dejar tan atrás la jerarquía y el mercado, ya que se pierde la comunicación y los intereses del cliente, como es el caso del servicio al cliente.

En el rubro 6 que trata de los criterios de éxito predomina la cultura jerárquica, dejando atrás a la cultura de mercado, en el cual al buscar aumentar los niveles de eficiencia se pierde de vista el enfoque de buenas relaciones externas con el mercado.

Y, por último, se observa que la cultura de clan está en promedio en mismo nivel en cada rubro más, sin embargo, en su mayoría en los niveles más bajos, la cual puede ayudar mucho en reforzarla en cada rubro para mejorar el trabajo en equipo. A continuación, se muestra un resumen de los temas resultantes en la tabla 4.7.

Tabla 4.7 Diagnóstico de temas generales a resolver.

| Temas |
|--|
| Ventas/ servicio al cliente |
| Administración/ flujo de efectivo |
| Maquinaria y equipo/ herramientas de trabajo |
| Comunicación/ trabajo en equipo |
| Capacitación |
| Cultura organizacional |

(Fuente: elaboración propia).

En la tabla 4.7 se muestran los temas globales resultantes en el diagnóstico, donde, la relación del cuestionario general RRHH y encuesta OCCAI tienen sentido, al balancear los 4 tipos de cultura en los 6 distintos rubros se podrá lograr tener una sensibilidad hacia el personal con la capacitación y mejora de comunicación y trabajo en equipo, mejor manejo del conocimiento e información; al balancear la cultura de mercado, no se perderá de vista la importancia del servicio al cliente y las ventas.

A continuación, en la tabla 4.8 se muestra un resumen global más específico de las áreas de oportunidad a tratar dentro de la organización así como las acciones de mejora propuestas.

Tabla 4.8 Resumen de resultados diagnósticos y acciones de mejora.

| Resultados esenciales | Acciones de mejora |
|--|--|
| Programa de planeación, administrativa y de actividades. | Establecimiento de programación de calendario con actividades por departamento y puesto. |
| Mejora en la comunicación departamental y entre departamentos. | Creación de canal de comunicación efectivo entre departamentos, de metas y objetivos, reconocimiento a empleados y avances. |
| Realización de descripciones de puesto y balance de puesto. | Desarrollo de descripciones de puesto, manuales, procedimiento, reglamento, normas y políticas. Socializarlo. |
| Establecimiento de normas y políticas generales. | Desarrollo de normas y políticas organizacionales y socializarlas por medio de TIC. |
| Socialización de filosofías empresariales. | Socializarlas por medio de TIC y alguna actividad dinámica a los empleados con antigüedad. |
| Programa de capacitación nuevo ingreso y empleados. | Creación de un programa de capacitación al personal y de inducción a los nuevos empleados. |
| Fomento de trabajo en equipo. | Balance de cultura de clan para fortalecer el trabajo en equipo. |
| Desarrollo y seguimiento de procesos y procedimientos. | Creación de bitácora de lecciones aprendidas y mejores prácticas. Desarrollo de establecimiento de cadena de valor de la organización. |
| Socializar organigrama. | Estructurar y formalizar el organigrama por medio de TIC y alguna actividad dinámica a los empleados con antigüedad. |
| Mejorar el servicio al cliente. | Desarrollo de establecimiento de cadena de valor de la organización. Buscar balance en la cultura de mercado, jerárquica y adhocrática para no perder de vista el servicio al cliente y su satisfacción. |
| Mejorar servicio de entrega. | Mejora de maquinaria y equipo, herramientas de trabajo. Mejorar el flujo de recursos. Mejora de inventarios, stock materia prima y materiales a la venta. |
| Mejorar publicidad. | Establecer presupuesto para la publicidad y ventas. |
| Crear RRHH estable, menos rotación. | Reconocimiento a empleados por buen desempeño, innovación. Creación de programa de evaluación de empleados y evaluaciones de aptitudes por puesto. Creación de buzón de reconocimientos, sugerencias, opiniones y mejoras. |

(Fuente: elaboración propia).

En la tabla 4.8 se desglosan los subtemas de los temas globales, más específicamente las observaciones y opiniones de los empleados, así como las acciones propuestas de mejora, también podemos ver que están interligados con el balance propuesto de cultura donde intervienen el desvío del servicio al cliente (mercado), fortalecer la comunicación y trabajo en equipo (clan), fortalecer la estructura organizacional, así como organizar la administración para un mejor flujo (jerárquico).

En la figura 4.5 se muestra un diagrama de los beneficios que se irán adquiriendo con la implementación.



Figura 4.5 Beneficios obtenidos con la implementación (elaboración propia).

Para culminar el diagnóstico se realizó una matriz FODA (tabla 4.9) con los resultados obtenidos para poder conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente presenta la organización y apoyar sobre las oportunidades y fortalezas para mejorar y/o eliminar las debilidades y amenazas que obstaculicen el crecimiento de la organización.

Tabla 4.9 Matriz FODA de Forter en base de los resultados de las encuestas OCAI y RRHH.

| Matriz FODA | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| <p>*Personal con alta experiencia en su trabajo y varios puestos.</p> <p>*Cooperación entre los empleados y departamentos. Buen ambiente laboral.</p> <p>*Actitudes positivas por parte de los líderes y confianza entre los equipos de trabajo, personal comprometido.</p> <p>*Se escuchan las opiniones, innovador.</p> <p>*Calidad en los productos, crecimiento y desarrollo de productos, innovación.</p> <p>*Perseverancia, fortaleza y competencia organizacional.</p> | <p>*Rotación de personal</p> <p>*Falta de claridad en las metas y objetivos departamentales. Organigrama, filosofías no definidas ni socializadas.</p> <p>*Falta de reconocimiento de buenos trabajos a los empleados.</p> <p>*Presión laboral y desequilibrio de tareas. Falta de coordinación entre departamentos.</p> <p>*Necesidades básicas para realizar trabajos insatisfechos. Falta de capacitación. Canales de comunicación deficientes. Maquinaria y equipo y herramientas de trabajo deficientes.</p> <p>*Déficit administrativo, planeación, e inversión. Costos elevados, precios elevados. Flujo de efectivo lento. Pagos tardíos a proveedores. Falta de materiales para venta y materia prima.</p> <p>*Mal servicio de entrega y al cliente.</p> <p>*Falta de eficiencia, compromiso y dar el 100%(enfoque) por parte de los empleados.</p> <p>*Ausencia de manuales, procesos, procedimientos y descripciones de puesto.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>*Giro comercial en crecimiento.</p> <p>*Marca bien posicionada.</p> <p>*Alianza con proveedores.</p> | <p>*Crecimiento de competencia</p> <p>*Precios agresivos de competencia.</p> <p>*Cambio de gobierno.</p> |

(Fuente: elaboración propia).

4.2 Identificación y colección de conocimiento

En esta fase, se busca conocer los procesos de cada empleado, para identificar el conocimiento por puesto, actividades, habilidades, experiencias entre otros factores que ayuden a documentar los perfiles y descripciones de puesto, así como programas de evaluación. También se desea identificar los distintos tipos de conocimiento por puesto, expertos y estilo de operación entre departamentos.

4.2.1 Identificar y comprender los procesos organizacionales.

Este paso se realizó por medio de un formulario (figura 4.6) que se les aplicó a todos aquellos empleados que tienen acceso a la tecnología, esto, por cuestiones de la pandemia COVID-19, por otro lado, se realizó en físico a los empleados que están de planta, en la planta de producción y no trabajan ni tienen acceso a la tecnología. También se realizó una visita para realizar un recorrido por las áreas de trabajo y conocer la operación, así como poder tomar fotos y grabaciones que ayuden a entender los procesos, procedimientos y parte de las problemáticas. En el anexo 7.2.1 se encuentra el link del contenido del formulario.

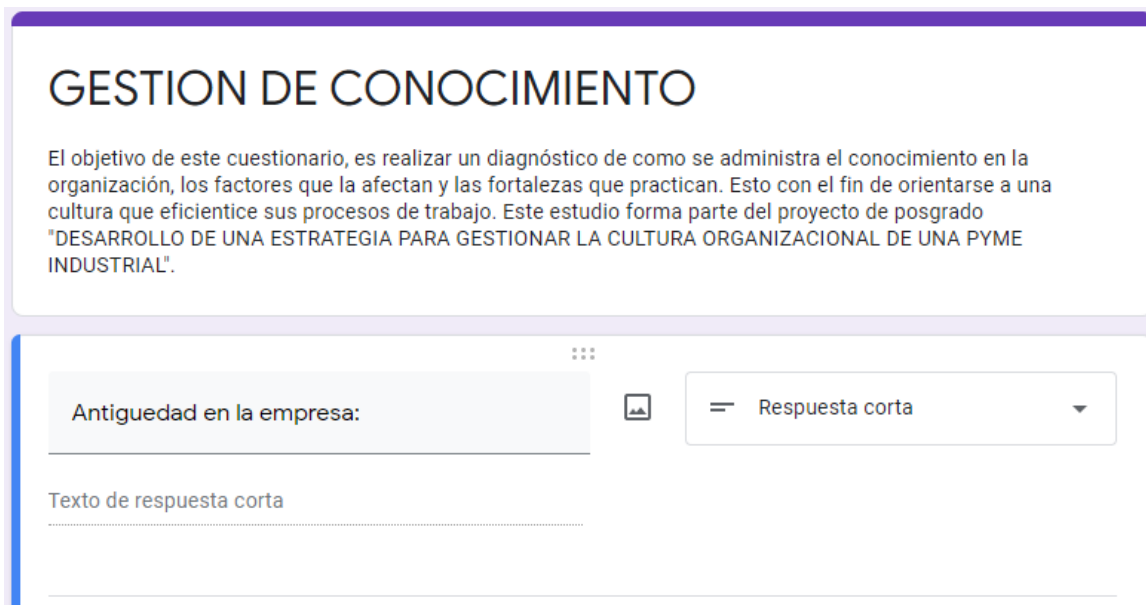


The image shows a digital questionnaire form. At the top, there are two tabs: 'Preguntas' (selected) and 'Respuestas' with a counter '4'. The main title is 'Cuestionario análisis de procesos'. Below the title is an objective statement: 'Objetivo: Leer con atención cada pregunta y marcar con una X la opción de respuesta que mejor se identifique con tu opinión, en el caso de respuesta abierta ser lo mas objetivo, para poder obtener información que ayude a conocer los procesos de la organización y generar un mejor flujo de trabajo.' Below this, there is a field for 'Edad:' and a 'Texto de respuesta corta' field with a dotted line for input.

Figura 4.6 Formulario de cuestionario de análisis de procesos elaboración propia).

Por distintos motivos de operación de la empresa, solo se logró entrevistar el 77 % de los empleados mientras que está pendiente el 23%. Los empleados se mostraron participativos en cuanto a la propuesta de objetivos, sin embargo, les fue difícil responder acertadamente el cuestionario de análisis de procesos, por lo cual, se requirió grabar durante la operación tanto video como voz.

También, se les aplico un cuestionario de gestión de conocimiento como lo muestra la figura 4.7, por medio del cual, se obtuvieron resultados que nos ayudaron a detectar la manera en que los empleados del departamento y áreas interrelacionadas gestionan el conocimiento, para que a partir de aquí, se puedan definir indicadores que ayuden a evaluar y medir los resultados de la herramienta implementada.



The image shows a digital questionnaire interface. At the top, the title 'GESTION DE CONOCIMIENTO' is displayed in a large, bold, black font. Below the title, a paragraph of text explains the purpose of the survey: 'El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico de como se administra el conocimiento en la organización, los factores que la afectan y las fortalezas que practican. Esto con el fin de orientarse a una cultura que eficiente sus procesos de trabajo. Este estudio forma parte del proyecto de posgrado "DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PYME INDUSTRIAL".' Below this text, there is a form with a question 'Antigüedad en la empresa:' followed by a text input field. To the right of the input field is a small icon of a document with a checkmark. Further right is a dropdown menu with the text 'Respuesta corta' and a downward arrow. Below the input field, there is a label 'Texto de respuesta corta' followed by a dotted line indicating the input area.

Figura 4.7 Cuestionario evaluación de gestión del conocimiento (alonso Pérez soltero).

A partir de la aplicación del cuestionario de la figura 4.7 se obtuvieron resultados con información relevante de como los departamentos gestionan el conocimiento y cuál es su situación actual conforme al manejo de éste, esta información se muestra a continuación, mediante gráficos incluidos en anexos en el punto 7.4.2, con fines de poder interpretarla de manera más clara y, se resume con el siguiente análisis

mostrando los gráficos con la información más relevante a los fines de la presente investigación.

El promedio de antigüedad de los empleados es de 2.5 años en la empresa, lo que nos indica que, es el tiempo donde el empleado de nuevo ingreso ya ha podido lograr manipular la información y conocimiento que su puesto requiere para realizar una labor eficiente, así como poder aportar aún mejor nuevos conocimientos, capacitar a otros y bien, ser medido por resultados su desempeño. Siendo que en este promedio los empleados se retiran de la organización, este aprovechamiento de su conocimiento se va con ellos, teniendo que empezar de nuevo con un empleado de nuevo ingreso, invirtiendo una vez más tiempo y esfuerzo para que el empleado nuevo adquiera la habilidad de dominar el puesto, cayendo en errores, quizás los mismo que los anteriores.

Se obtuvo un porcentaje importante del 60% (figura 4.8) que ilustra que la empresa tiene una clara misión y visión, más sin embargo un porcentaje cercano a la mitad, menciono que casi nunca por lo que es importante analizarla y cambiar la estrategia y planes de negocio que reflejen a los empleados y a los clientes la clara visión de ésta conforme a sus filosofías, reforzando las filosofías mediante su socialización clara, así como plan estratégico que vaya encaminado en base a estas.

Nuestra empresa tiene una clara misión, Visión y estrategia.

5 respuestas

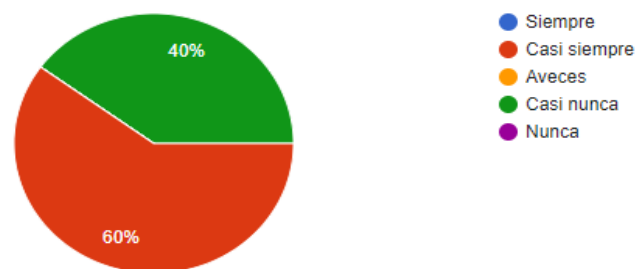


Figura 4.8 Gráfico de evaluación de misión, visión y valores.

El 20 % de los empleados menciono que siempre hay buena organización , otro 20% que casi siempre, considerando que existen algunos procedimientos, así como hábitos de cómo hacer las labores y se conoce a quien acudir en caso de alguna duda, más sin embargo, se obtuvo como 60% como lo muestra la figura 4.9, entre el casi nunca y a veces, el cual representa más de la mitad, esto quiere decir, que si existen ciertos criterios de organización más sin embargo, es necesario crear y establecer las convicciones corporativas, socializarlas, diseñar e implementar la estructura organizacional, de manera que le dé formalidad a la organización y se puedan evaluar los cambios positivos que esta organización otorga.

Estamos muy bien organizados (es decir, tenemos la estructura organizacional y procesos) para lograr nuestras metas.

5 respuestas

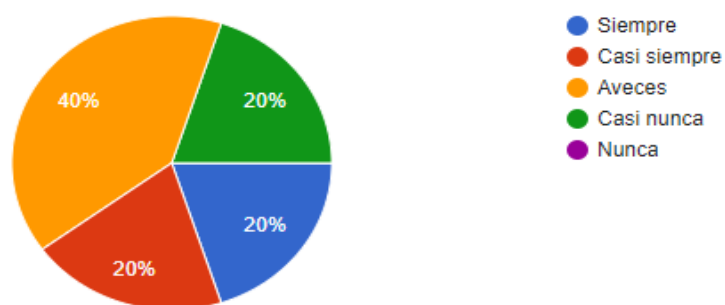


Figura 4.9 Grafico de evaluación de organización dentro de la empresa.

Se obtuvo que un 80% como lo muestra la figura 4.10 entre las respuestas de nunca casi nunca y a veces, se tiene como plan estratégico gestionar el conocimiento de la empresa, ya que, continuamente se recae en los mismos errores, no existen procesos ni manuales, y los que existen no los utilizan, por ello, se deberá comenzar con el diseño e implementación de estos mismos. Solo el 20 % menciono que sí, esto debido a que si existen ciertos procesos y manuales, pero pocos son los que lo utilizan y acceden a ellos.

Un 80 % no se identifica con el plan estratégico de la empresa, por lo que se deberá hacer reuniones de seguimiento donde se cree una mejor comunicación, se puedan compartir ideas, y crear planes de acción en común acuerdo que beneficien a la empresa y que los empleados logren entender el objetivo y razón de ser de dichas estrategias.

Dentro de nuestro plan estratégico tenemos contemplado gestionar el conocimiento de la empresa.

5 respuestas

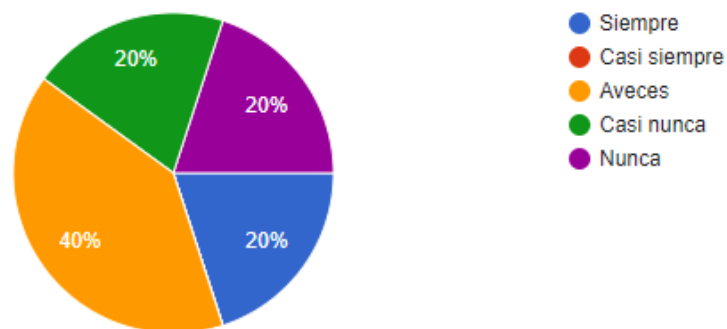


Figura 4.10 Gráfico de evaluación de gestión organizacional dentro de plan estratégico.

El 40 % de los empleados afirmo que si existe una cultura organizacional basada en el respeto y profesionalismo, mientras que un 60 % de los empleados como lo muestra la figura 4.11, no está de acuerdo con que la cultura de la organización se basa en profesionalismo, confianza y colaboración, esto muestra que si ha habido una cultura organizacional que muestre estas bases, más sin embargo a faltado el reforzarlo, el seguimiento de este en el día a día así como el reconocimiento para crear esa pertenecía de los empleados sólida.



Figura 4.11 Evaluación de las bases de la cultura organizacional.

Existe un 80 % de los empleados (figura 4.12) el cual no está de acuerdo con que exista evidencia de la cultura organizacional, solo el 20 % menciona que casi siempre, aquí pudimos notar que si existen lineamientos que fomenten y propongan este tipo de cultura, más sin embargo no hay un seguimiento, evaluación, reforzamiento de la implementación de dicha cultura ya que no existen reuniones formales, reconocimientos como empleado del mes, reconocimiento de departamentos entre otros, se han llegado a hacer , pero al cabo de los meses o cambio de personal, se dejan de seguir

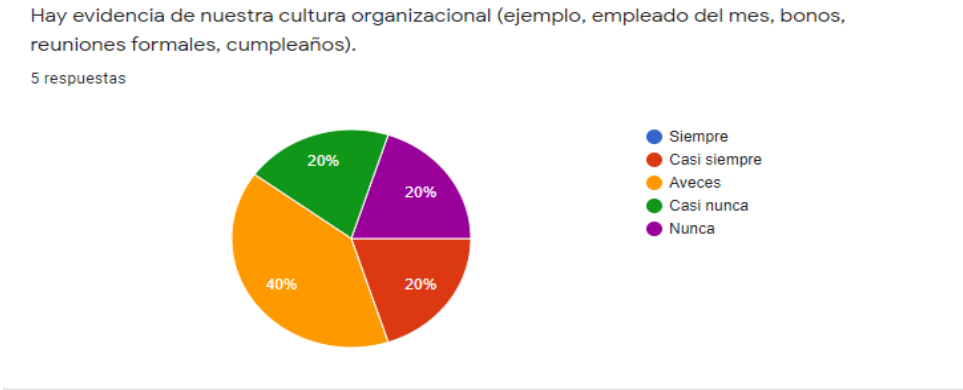


Figura 4.12 Grafico evaluación de evidencia de cultura organizacional.

Un 80 % de los empleados como lo muestra la figura 4.13 no está de acuerdo en que la empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento, lo cual hay que establecerlos y asegurar su seguimiento y cumplimiento, predicar con el ejemplo para influir en los empleados y reflejar dichos valores.

Mi empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento.

5 respuestas

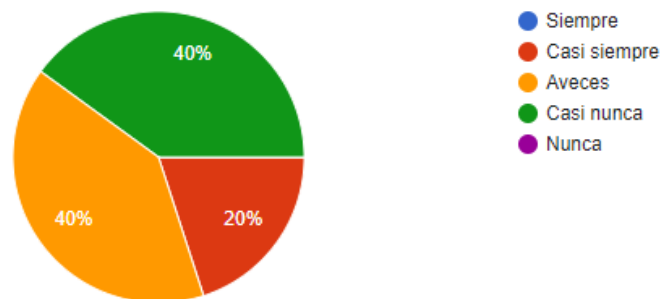


Figura 4.13 Gráfico de evaluación de cultura basada en compartir conocimiento.

El 60% de los empleados menciono que el ambiente laboral solo a veces facilita su trabajo, siendo necesario reflejar por medio de la cultura organizacional, políticas de convivencia que creen armonía en los centros de trabajo.

Existe cerca del 60% (figura 4.14) que no está de acuerdo en que se actualiza constantemente el conocimiento documentado dentro de la organización, por lo cual, se deberá establecer políticas de archivo y actualización de documentos que ayuden a fomentar esta labor. Existen algunas herramientas que ayudan a resolver dudas como el sistema organizacional que manejan, mas sin embargo no tienen alguna que les ayude a crear y gestionar su conocimiento.

Identifico y conozco el acceso a alguna herramienta tecnológica que me ayude a resolver dudas, problemas y/o expresar ideas dentro del área de trabajo.

5 respuestas

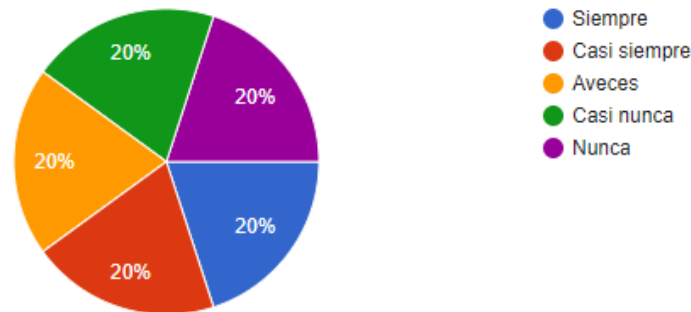


Figura 4.14 Gráfico evaluación de herramientas tecnológicas para compartir conocimiento.

El 60% de los empleados respondieron a que solo a veces saben cuáles son las responsabilidades y directrices de su puesto, esto debido a que, no existen los procesos, manuales y perfiles de sus puestos, y actúan conforme a lo que han ido captando en la experiencia y marcha del puesto, no existe una formalidad al ingresar al puesto o cambiar de puesto.

El 80% de los empleados como lo muestra la figura 4.15 comento que no conocen alguna herramienta tecnológica la cual les pueda brindar apoyo para resolver dudas, problemas o expresar ideas dentro de la organización.

Existe un 20 % que menciono que casi siempre, esto debido a que la empresa si cuenta con manuales y procedimientos en algunos departamentos, más sin embargo existe un déficit en el área de RRHH el cual al rotar el personal no muestra estos procesos y manuales, y el seguimiento de estos se pierde, así como el conocimiento de su locación,

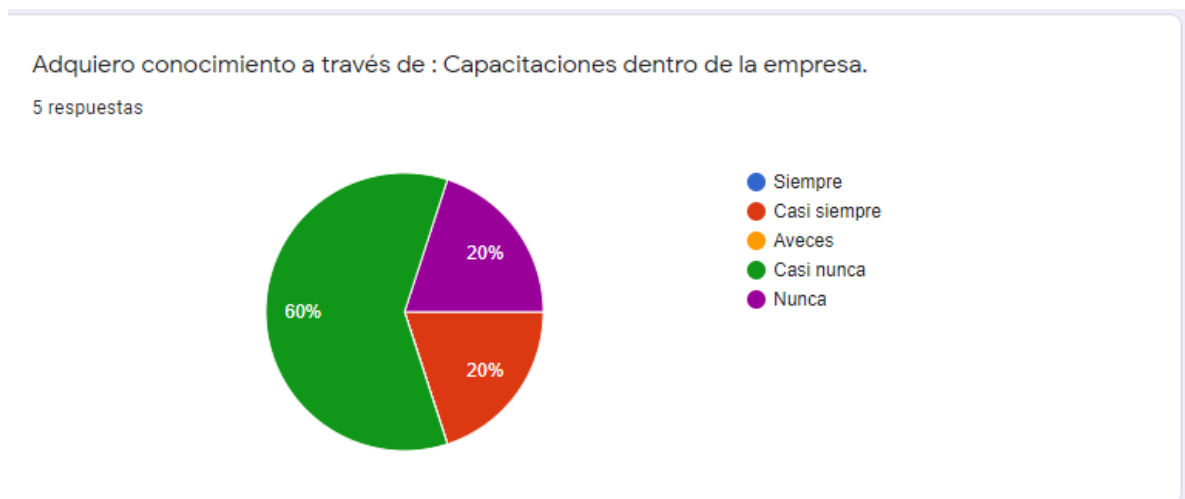


Figura 4.15 Grafico para evaluar la adquisición de conocimiento.

Un 60% de los empleados afirmo que adquiere conocimiento de fuentes externas a la organización para la resolución de problemas como libros, Google entre otros, lo cual debería ser reconocido, también apoyar como organización a brindar conocimiento. Por otra parte, el 60% de ellos empleados adquiere conocimiento por experiencias o entre compañeros, más sin embargo no existe un repositorio donde se pueda documentar y poder acceder a este en diversas ocasiones para consulta. Un 80 % de los empleados afirmo que nunca adquieren capacitaciones dentro de la empresa.

La mayoría de los empleados afirmo que comparten conocimiento con sus compañeros por medio de documentos, papeles y medios electrónicos como correo o whats app. Todos de manera informal. La mayoría estuvo de acuerdo que solo se comparte el conocimiento cuando hay que resolver problemas o cuando lo solicita el jefe. También estuvieron de acuerdo que si les gusta compartir el conocimiento lo cual es un gran beneficio. Figura 4.16.



Figura 4.16 Grafico para evaluar la gestión de conocimiento según la participación.

Un 40 % mencionó que si existe alguna gratificación o reconocimiento por su conocimiento, pero por otro lado un 60% de los empleados menciono que no se retroalimenta su conocimiento como lecciones aprendidas, mejores prácticas, desempeño, esto muestra que en algunos departamentos se lleva a cabo mientras que en otros no, se deberá establecer de manera formal las reuniones de seguimiento para fomentar la compartición de conocimiento, experiencias y reconocer cuando se aplique el conocimiento del capital humano. (figura 4.17).



Figura 4.17 Grafico para evaluar la gratificación por compartición de conocimiento.

Un 40 % de los empleados estuvo de acuerdo que no se mide el conocimiento almacenado, ya que no hay alguna formalización de donde y como almacenar el conocimiento (figura 4.18).

Se mide el conocimiento almacenado en documentos o en electrónico.

5 respuestas

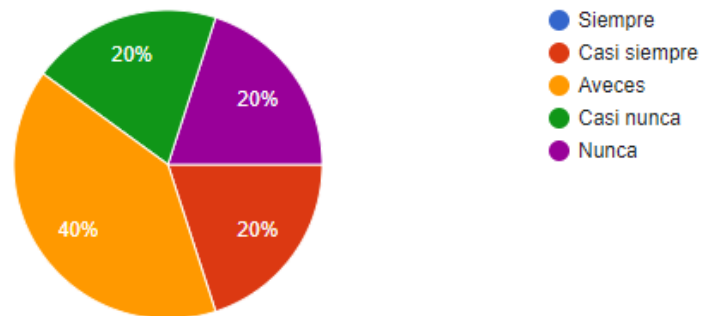


Figura 4.18 Gráfico para evaluar la manera de almacenar el conocimiento.

Tampoco se mide su conocimiento y experiencias, un 20 % mencionó que nunca mientras que el 40% expresó que a veces, lo cual no está bien definido un cuestionario de evaluación y su seguimiento para detectar necesidades y realizar retroalimentación.

4.2.2 Detectar el conocimiento clave, estratégico y expertos.

En este paso, con la ayuda del cuestionario de análisis de procesos, se podrá detectar el conocimiento clave, estratégico y a los expertos, con el fin de poder identificar de manera más sencilla las personas y las áreas donde se encuentran los distintos tipos de conocimiento para tomar las medidas necesarias a la hora de documentarlo, capacitar, detectar el conocimiento. A continuación, se muestra en la tabla 4.10 la lista de los empleados que se les aplicó el cuestionario:

Tabla 4.10 Listado de empleados para aplicación de cuestionario análisis de procesos.

| Puesto | Nombre | Medio de aplicación de cuestionario | Departamento | Apliación | Estatus |
|--------------------------------|-----------|-------------------------------------|--------------|-----------|---------------|
| Gerente producción | Luis | Electrónico | Producción | Si | Sin responder |
| Jefe de cuadrilla pretensada | Simon | Físico | Producción | si | Respondido |
| Ayudante general | Axel | Físico | Producción | si | Respondido |
| Jefe de cuadrilla alma abierta | Martin | Físico | Producción | no | |
| Ayudante general | Luis | Físico | Producción | no | |
| Jefe cuadrilla prefabricado | Francisco | Físico | Producción | si | Respondido |
| Ayudante general | Mario | Físico | Producción | si | Respondido |
| Sapero | Javier | Físico | Producción | si | Respondido |
| Mecanico | Miguel | Electrónico | Producción | si | Sin responder |
| Supervisor de calidad | Andrea | Electrónico | Calidad | si | Respondido |
| Corte | Cervando | Físico | Calidad | si | Respondido |
| montacarguista | Ismael | Físico | Calidad | si | Respondido |
| Jefe de planta | Guadalupe | Electrónico | Producción | si | Sin responder |
| Supervisor de logistica | Manuel | Electrónico | Logística | si | Respondido |
| Chofer | Ruben | Físico | Logística | no | |
| Bodeguero | Manuel | Físico | Logística | no | |
| Gerente de ventas | Ana sofia | Electrónico | Ventas | si | Respondido |
| Jefe tienda san pedro | Fernanda | Electrónico | Ventas | si | Respondido |
| Jefe tienda Rebeico | Johanna | Electrónico | Ventas | si | Sin responder |
| Inventarios/Compras | Karen | Electrónico | Inventarios | si | Respondido |
| Auxiliar de inventarios | | Electrónico | Inventarios | no | |
| Gerente general | Julio | Electrónico | Gerencia | si | Sin responder |

(Fuente: elaboración propia).

De lo anterior se obtiene que, del 100 % de los empleados bajo estudio, 45% pertenece al área de producción, 14% al área de calidad, 14% área de logística, 14% área de ventas, 9% al área de inventarios y 4% gerencia general, la cual el 50 % tiene acceso a tecnología, mientras que el otro 50% no lo tiene, también resulta que por distintos motivos en la operación se pudo obtener la aplicación y resultados del 54 % de los empleados mientras que el 46% no ha respondido y sigue pendiente su aportación.

En la tabla 4.9 se clasifican los procesos según su tipo de conocimiento tomando en cuenta los resultados del cuestionario sobre análisis de procesos y la clasificación de la tabla 4.11.

Tabla 4.11 Guía de clasificación de conocimiento.

| |
|--|
| IDENTIFICAR PROCESOS DE CONOCIMIENTO ESTRATEGICOS |
| ¿El proceso pertenece a un cargo de gerencia o dirección? |
| ¿Apoya a los procesos que se encuentran en la estrategia? |
| ¿Condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades? |
| ¿Fortalece la operatividad del negocio? |
| ¿Contribuye a mejorar la perspectiva del cliente? |
| ¿Ofrece un soporte para la toma de decisiones acertadas? |
| ¿Contribuye a la ventaja competitiva (lo que me diferencia de la competencia, porque el cliente me prefiere a mi) |
| IDENTIFICAR PROCESOS DE CONOMIENTO CLAVE |
| ¿Genera una relación de la empresa con sus clientes y usuarios? |
| ¿Persigue como fin principal la satisfacción de las necesidades de la empresa, clientes y usuarios? |
| ¿Conlleva implicaciones en diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial , de las cadenas de suministros y los proyectos logísticos? |
| IDENTIFICAR PROCESOS DE OCNOCIAMIENTO CLAVE O DE APOYO |
| ¿Complementan a los procesos definidos anteriormente? |
| ¿Se encuentran relacionados con el abastecimiento de materias primas, con las herramientas, aplicaciones y equipos informáticos o con la formación del personal? |

Con esta guía, utilizando la escala de Likert, es posible clasificar el tipo de conocimiento que tiene cada puesto de trabajo, con ello se puede tener una visión general de que conocimiento es más crítico documentarlo, resguardarlo, actualizarlo y mantenerlo (tabla 4.12).

Tabla 4.12 Clasificación de los procesos según su tipo de conocimiento.

| Clasificación del proceso | | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------|-------|----------------|---------|
| Nomenclatura | Listado de procesos | Área /departamento | Estratégico | Clave | Complementario | Experto |
| 1 | Gerente general | Gerencia | | | | X |
| 2 | Gerente producción | Producción | | | | X |
| 2.1 | Jefe de cuadrilla pretensada | Producción | X | | | X |
| 2.1.1 | Ayudante general | Producción | | | X | |
| 2.2 | Jefe de cuadrilla alma abierta | Producción | | | | |
| 2.2.1 | Ayudante general | Producción | | | | |
| 2.3 | Jefe cuadrilla prefabricado | Producción | X | | | |
| 2.3.1 | Ayudante general | Producción | | | X | |
| 2.4 | Sapero | Producción | | | X | |
| 2.5 | Mecanico | Producción | | | | |
| 3 | Supervisor de calidad | Calidad | X | | | X |
| 3.1 | Corte | Calidad | X | | | |
| 3.2 | montacarguista | Calidad | | | X | |
| | Jefe de planta | Producción | | | | X |
| 4 | Supervisor de logística | Logística | | X | | |
| 4.1 | Chofer | Logística | | | | |
| 4.2 | Bodeguero | Logística | | | | |
| 5 | Gerente de ventas | Ventas | | | | |
| 5.1 | Jefe tienda san pedro | Ventas | | X | | |
| 5.2 | Jefe tienda Rebeico | Ventas | | X | | |
| 6 | Inventarios/Compras | Inventarios | X | | | |
| 6.1 | Auxiliar de inventarios | Inventarios | | | | |

(Fuente: elaboración propia).

De la tabla 4.12 podemos observar que, de los 5 expertos detectados, según su antigüedad y la necesidad del resto de los empleados de acudir a su asesoría, apoyo y/o guía, estos se encuentran en un 80% en el área de producción, y el 20% en el área de calidad. Partiendo de aquí, analizamos que del 100 % de los empleados solo el 22% cuenta con conocimiento importante esencial para operar y se encuentra tácitamente.

El cuestionario se aplicó de manera virtual, donde se vieron muy participativos ya que al tener dudas recurrían a preguntar para poder contestar de manera más objetiva. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Se obtuvo que la antigüedad promedio de los encuestados es de 2 años y medio, lo cual existe rotación de personal, siento esto resultado de confirmar la necesidad de gestionar el conocimiento, de manera que, cuando el empleado tiene la suficiente antigüedad como para dominar el conocimiento e información dentro de la organización, este en lugar de brindarle a la organización el beneficio que esto brinda,

abandona la empresa, empezando desde cero una vez más con los nuevos empleados.

4.2.3 Fortalecer y establecer objetivos

En este apartado se consolidaron las propuestas de los empleados por medio del formato de recolección de ideas y mediante vía electrónica, en la cual se depositaron todas las propuestas en el formato de guía de objetivos anuales (tabla 4.13).


Tabla 4.13 Guía de objetivos anuales.

|  | | FECHA: | mar-21 |
|---|---|--------|--------|
| IDEAS PARA OBJETIVOS DE PLAN ANUAL | | | |
| TEMAS ESTRATÉGICOS /ADMINISTRATIVOS | | | |
| 1 | Organizar mejor los recursos . | | |
| 2 | Realizar análisis de costos para reducirlos. | | |
| 3 | Realizar presupuesto por departamento. | | |
| INFRAESTRUCTURA | | | |
| 1 | Mejorar sanitarios. | | |
| 2 | Creación de comedor. | | |
| RECURSO HUMANO | | | |
| 1 | Crear calendario y programa de capacitación. | | |
| 2 | Actividades recreativas. | | |
| 3 | Actividades de reconocimiento laboral. | | |
| 4 | Uniformes. | | |
| 5 | Creación programa desarrollo personal. | | |
| 6 | Fomentar trabajo en equipo, comunicación y flujo de información. | | |
| MARKETING | | | |
| 1 | Crear un plan de marketing. | | |
| 2 | Realizar calendario de seguimiento a actividades publicitarias. | | |
| 3 | Posicionar la marca en el mercado. | | |
| COMERCIAL | | | |
| 1 | Programa de prospectacion de clientes contado. | | |
| 2 | Crear nuevos productos. | | |
| SERVICIO AL CLIENTE | | | |
| 1 | Plan de control de calidad. | | |
| 2 | Programa de servicio post venta. | | |
| 3 | Crear un stock de materiales para mejorar el servicio de entrega. | | |
| 4 | Programa de seguimiento y atención al cliente. | | |
| OPERATIVO | | | |
| 1 | Mejorar el mantenimiento de maquinaria, equipo y vehículos. | | |
| 2 | Mejorar señalamientos en planta productiva. | | |
| 3 | Mejorar orden y limpieza. | | |
| 4 | Creación y socialiación de filosofías. | | |
| 5 | Desarrollo de estructura. | | |

En la tabla 4.13 podemos ver las propuestas de los empleados clasificadas, estos se plantearán a dirección, así podrán seleccionar los que les parezcan más acertados a la estrategia anual de la empresa.

Derivado de las ideas mostradas en la tabla 4.13 se obtuvieron los objetivos anuales seleccionados por dirección, estos se muestran en la tabla 4.14.

Tabla 4.14 *Objetivos anuales establecidos.*

| | | |
|---|--------|--------|
|  | FECHA: | mar-21 |
| OBJETIVOS ANUALES | | |
| | | |
| ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA | | |
| Desarrollar un plan de presupuestos por departamento, optimizar los recursos. Analizar costos para reducirlos. | | |
| MARKETING | | |
| Desarrollar plan anual de publicidad y actividades publicitarias para incrementar las ventas y posicionar la marca en el mercado. | | |
| DESARROLLO DEL PERSONAL | | |
| Realizar programa anual de capacitaciones y desarrollo personal. Establecer y brindar uniformes. Crear programa de actividades recreativas y reconocimiento de personal. Desarrollo de canales de flujo de información para desarrollar una mejor comunicación. | | |
| INFRAESTRUCTURA | | |
| Mantener en buen estado sanitarios y crear áreas de descanso. | | |
| COMERCIAL | | |
| Crear programa anual de prospección de clientes nuevos , de contado y mayoreo. Creación de nuevos productos. | | |
| SERVICIO AL CLIENTE | | |
| Crear un programa de seguimiento, atención al cliente y post venta con el cliente. Crear un plan de stock de materiales en tiendas. | | |
| OPERATIVO | | |
| Delimitar áreas en planta para crear un área de trabajo segura y ordenada . Crear un programa de mantenimiento preventivo y correctivo para las unidades vehiculares y maquinaria para mejorar su estado. Crear campañas de orden y limpieza de áreas de trabajo. Socializar filosofías y establecer la estructura organizacional y del departamento. <u>En esta tabla se realizó un resumen de las ideas previamente obtenidas por los</u> | | |

empleados, con el fin de filtrar los objetivos priorizando los de más peso por parte de


los directivos, para poder generar un plan anual de objetivos y así lograr sea más factible su cumplimiento.

4.3 Organizar y compartir el conocimiento

En esta fase se organizará el conocimiento previamente obtenido, así como se evaluarán las herramientas tecnológicas candidatas como soporte de apoyo para la compartición de éste, y se seleccionó la más adecuada y apta para la empresa.

4.3.1 Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas que posee la empresa

En el presente paso, se identificó y evaluó la situación tecnológica que posee la empresa. Esta evaluación se realizó mediante un formulario el cual se le aplico a los empleados que utilizan y tienen acceso a tecnología, el cual es el 50% del total de ellos. En la figura 4.19 se muestra el formulario aplicado (Los gráficos y liga de aplicación de formulario se encuentran en el apartado de anexos 7.4.3).



The image shows a screenshot of a digital questionnaire interface. At the top, there are two tabs: 'Preguntas' (active) and 'Respuestas' with a count of '6'. The main title of the questionnaire is 'Cuestionario evaluación de tecnologías'. Below the title is a section for 'Descripción del formulario'. The first question is '1.-Qué dispositivos tecnológicos propiedad de la empresa son utilizados?'. Below the question is a text input field labeled 'Texto de respuesta larga'.

Figura 4.19 Formulario de cuestionario evaluación tecnologías.

Con el cuestionario anterior se obtuvieron los siguientes resultados más relevantes como lo muestra la tabla 4.15.

Tabla 4.15 Resultados de aplicación de cuestionario de evaluación de tecnologías.

| Cuestionario evaluación de tecnologías | |
|---|---|
| 1.-¿Qué dispositivos tecnológicos propiedad de la empresa son utilizados? | Impresoras, computadoras y teléfonos |
| 2.-¿Cuántas computadoras poseen? | 12 computadoras y 4 laptops |
| 3.-¿Para qué actividades utilizan el internet? | Alimentar el sistema de información, enviar correos, sistema de información, para conocer el material, investigación de direcciones y rutas, líneas telefónicas. |
| 4.-¿Qué sistema de gestión de administración utiliza la empresa? | Admin total, formato de control de materiales, formato de inventarios. |
| 5.-¿Con qué frecuencia utilizan las tecnologías en su día a día? | Todos los días durante toda la jornada laboral. |
| 6.-¿Qué capacitación tiene el personal para el uso de tecnologías? | Ninguna capacitación planeada o programada, solo según las necesidades que van surgiendo o con los mismos compañeros. |
| 7.-¿Cómo se fomenta y regula el uso de las TIC para mejorar el trabajo diario? | Solo en el sistema y se recurre a la persona encargada de soporte, si se utiliza alguna otra herramienta tecnológica, es entre los compañeros por necesidades propias de cada puesto. |
| 8.-¿ Que tipo de resistencias y/o obstáculos existen al uso de TIC en los empleados? | Ninguna, es más bien desconocimiento de los procesos. |
| 9.-¿Qué plataforma en línea utilizan para ver información general de la empresa como soporte? | Admin total, google drive, whats app |




(Fuente: elaboración propia).

En los resultados se observa que existen recursos tecnológicos dentro de la organización e interés de los empleados por el uso de éstas, sin embargo, existe ambigüedad en los procesos y falta de planeación y organización para el fomento del uso de TIC'S, donde estos dos últimos, al ser fortalecidos, se generará un mejor flujo en el uso de las mismas.

4.3.2 Selección de la herramienta tecnológica

En este paso se comparan las posibles herramientas tecnológicas que ayudarán a documentar, almacenar, crear y utilizar el conocimiento en la organización para un mejor aprovechamiento de este. Con ayuda de la guía en la tabla 4.16 se podrá comparar y seleccionar la más adecuada a las necesidades detectadas.

Tabla 4.16 Guía comparativa de herramientas tecnológicas.

| FORMATO COMPARATIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | | | | | | |
|--|---|--|---|--------------------------------|----------|----------|
| Nombre de la herramienta | Logo | Descripción | Objetivo | Gratis/ Accesible / Caro | Lenguaje | Amigable |
| OPEN KM |  | Es un sistema de gestión de contenidos de código fuente libre; desarrollado en Java, concebido para colaborar y gestionar documentación e información a escala empresarial. | ADMINISTRAR DOCUMENTOS E INFORMACION EN UNA COMUNIDAD EMPRESARIAL | GRATIS | JAVA | POCO |
| WORDPRESS |  | WordPress es un sistema de gestión de contenidos (CMS), enfocado a la creación de cualquier tipo de página web. | GESTOR DE CONTENIDOS | GRATIS | PHP | SI |
| GOOGLE APP FOR WORK |  | Es un conjunto de herramientas online para negocios que te permiten acceder a la información desde cualquier dispositivo conectado a internet (o incluso trabajar sin conexión). | GESTOR DE DOCUMENTOS Y COMUNICACIÓN | \$105 POR USUARIO | | SI |

(Fuente: elaboración propia).

En el comparativo previo, se optó por la selección de la herramienta WordPress, la cual, por ser gratuita, es de manera general (para expertos y novatos) amigable en su uso, y cumple con las necesidades de ser un gestor de contenidos que ayude a organizar el conocimiento de la organización, entre otras acciones que ayudaran al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

4.3.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento

En este paso, se documenta la información y conocimiento previamente recopilado, así como darle estructura a la herramienta con el contenido necesario para poder ayudar al logro de los objetivos previamente establecidos. Se muestra enseguida la figura 4.20 la imagen del menú en la herramienta:



Figura 4.20 Imagen de menú diseñado en herramienta tecnológica.

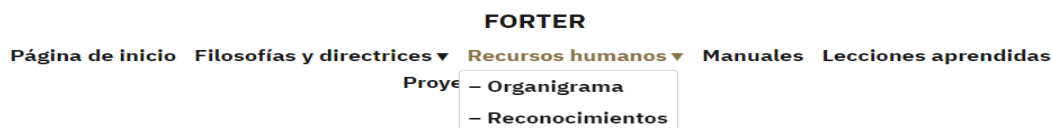
Se decidió colocar un menú amigable y organizado para almacenar el contenido que se ira recopilando y documentando posteriormente, de esta manera, los empleados puedan acceder a dicho contenido de manera eficaz y precisa.

En la figura 4.21 y 4.22 se muestran las imágenes donde se desglosan los submenús.



Figura 4.21 Imagen en TIC del manu de contenido.

Aquí se decidió colocar un submenú en cada opción del menú, que permita poder clasificar y ordenar el contenido más específicamente para no revolver información en una misma página, así será más claro buscar el contenido y acceder a él.



Filosofías y directrices

Figura 4.22 Imagen de contenido de submenú.

Se utilizará un apartado para poder socializar de manera didáctica el organigrama y tengan los empleaos una visión más clara de los puestos, a quien reportar, los nombres y como se forma la cadena jerárquica.

En la figura 4.23 se muestra el contenido de algunos submenús, como es el caso del menú de filosofías y directrices, aquí se colocó la misión, visión y entre otros datos

importantes como lo son los valores e historia, de esta manera los empleados los podrán conocer y actuar conforme a los objetivos generales de la empresa.



Misión, Visión y valores

Misión

"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en sus proyectos a través de productos y servicio de calidad así como precios accesibles dentro del ramo de la construcción."

Visión

"Ser dentro del ramo de la construcción la alternativa de elección en la venta de productos prefabricados y de construcción."

Valores

asdasd

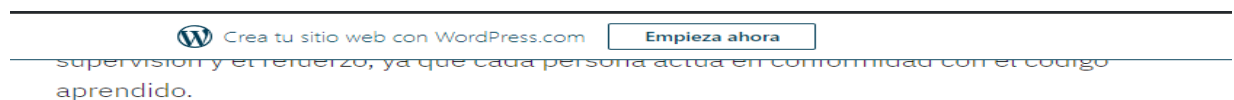
Historia

FORTER nace un 23 de septiembre del 2016, con experiencia de más de 20 años en producción de vigueta. **FORTER** nace con el fin de registrar nuestra marca dentro del mercado, y así seguir innovando y facilitando los procesos constructivos con nuevos productos y proyectos a base de productos prefabricados como lo son bardas, mesas, postes, entre otros.

Personalizar

Figura 4.23 Imagen de demostración de contenido de TIC opción filosofías y directrices.

En la figura 4.24 y figura 4.25 se muestran las imágenes del apartado donde se localizan las normas y políticas respectivamente para que, por medio de la herramienta, puedan ser socializadas, conocidas en su totalidad, y así, los empleados puedan seguirlas y los superiores no tengan necesidad de recordarlas cada vez que se incumplan, o bien, reconocer el correcto seguimiento de estos.



Normas.


NORMAS DE CONVIVENCIA

1 – No comas en tu escritorio el almuerzo

Comer en tu escritorio puede ser bastante incómodo para el resto de tus compañeros por olores. Son permitidos los snacks.

2 – Tu música es solo para ti

Figura 4.24 Normas empresariales en herramienta WordPress.

 Crea tu sitio web con WordPress.com Empieza ahora

Políticas

1. Los empleados no pueden entrar a trabajar alcoholizados o drogados, deben presentarse en optimas condiciones a laborar.
2. Todas las personas deben llegar a horario y quedarse en su puesto hasta la hora de salida.
3. No es posible ingresar con cuchillos, pistolas ni ningún otro artículo que pudiera hacer daño a la integridad física propia o ajena.
4. Utilizar el EPP en los espacios donde este se requiere.
5. Se establece un límite de tolerancia de 10 minutos con respecto a la hora de ingreso al puesto de trabajo.
6. Es imperativo tener un trato amable con clientes, proveedores y compañeros.
7. Todos los emails corporativos deben responderse en un lapso máximo de 5 horas.
8. Todas las actividades tienen que ajustarse al plan previsto por la organización al inicio del ciclo contable.

[Personalizar](#) [Editar](#) [Estadísticas](#) [...](#)

Figura 4.25 Políticas empresariales publicadas en herramienta WordPress.

En las figuras 4.24 y 4.25 se colocaron de manera objetiva, clara y descriptiva las normas generales que se deben de seguir, estas están clasificadas: de convivencia; jerarquía y trabajo; seguridad e higiene; vestimenta y archivo. Las políticas son generales, dándole énfasis e importancia para el conocimiento de los empleados, que sean conscientes que seguirlas, produce un ambiente de armonía y buen clima laboral, así como orden, puntos importantes para la productividad laboral y ambiente de trabajo positivo.

En la figura 4.26 se muestra parte del contenido en organigrama:

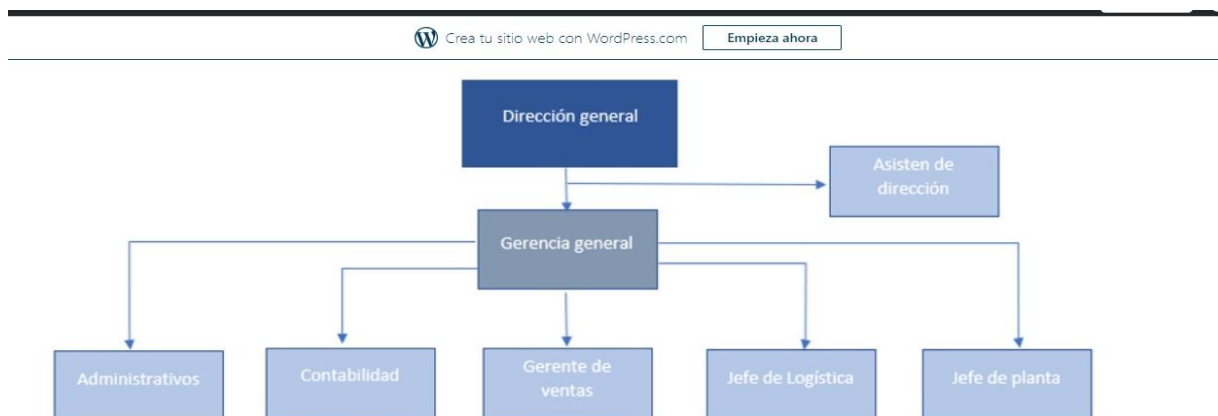


Figura 4.26 Imagen de demostración de contenido de TIC en RRHH de organigrama (elaboración propia).

Este, es muy importante que cada vez que lo sometan a cambios, lo actualicen, renueven, o modifiquen, se notifique a los empleados y puedan acceder a él para conocer de manera formal los nuevos cambios, así, los empleados sabrán siempre el orden jerárquico, para tener una buena comunicación y flujo de información correcto, estar en contacto con el correcto orden jerárquico y seguirlo adecuadamente para evitar errores, malos entendidos, mejorar la comunicación y flujo de trabajo.

En la figura 4.27 se muestra una imagen del contenido en el apartado de manuales, donde se encuentran los manuales y perfiles de puesto de cada uno de los elementos del área, donde al acceder en el link de drive (contenido en el apartado de anexos 7.4.3) y envía directamente a los manuales y perfiles según sea el puesto para su acceso y consulta.

FORTER
 Página de inicio Filosofías y directrices ▼ Recursos humanos ▼ Manuales Lecciones aprendidas
 Proyectos Competencias Noticias

Manuales

Jefe de planta

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1LZ_4-YQBxgJn3K-7oOmSYIFgn_eS1TEK

Supervisor de producción

Personalizar Editar

Figura 4.27 Contenido en WordPress de manuales y perfiles de puesto.

Todos los manuales de procesos y descripciones se encontrarán de esta manera organizados para su consulta, su actualización y su apoyo en capacitaciones, evaluaciones y/o mejoras; también, como apoyo y soporte para los nuevos empleados, y puedan así, integrarse y prepararse más rápido en el puesto y equipo de trabajo, de esta manera podrá lograr ser más productivo en menor tiempo.

En la figura 4.28, se puede ver el contenido dentro de cada link por puesto, en el cual, según su orden jerárquico, puede el empleado visualizar los manuales y perfiles tanto de su puesto, cómo de sus subordinados restringidamente, y no de sus superiores.

| Mi unidad > ... > SUPERVISOR DE PRODUCCION > JEFE DE CUADRILLA V PRETENSADA ▾ | | | |
|--|-------------|---------------------|-------------|
| Nombre ↓ | Propietario | Última modificación | Tamaño de a |
|  OPERADOR | yo | 9 abr 2021 yo | — |
|  MDP JEDE DE CUADRILLA.docx | yo | 12 abr 2021 yo | 57 kB |
|  DDP JEFE CUADRILLA VIGUETA PRETENSADA.docx | yo | 9 abr 2021 yo | 131 kB |

Figura 4.28 Contenido de carpetas de manuales y perfiles por puesto.

En el apartado de anexo 7.4.3 en la página 124, se ilustran las plantillas implementadas para la gestión de contenido y documentación de los manuales de procedimiento y perfiles por puesto, respectivamente.

Dichas plantillas contienen información previamente obtenida en la fase 2, donde por medio de un recorrido por puesto, grabaciones y videos, se analizaron los distintos puestos que integran el área de producción, así como puestos de áreas interrelacionadas para su funcionamiento como son inventarios/compras, ventas y logística. Con la información y conocimiento obtenido se ha documentado y formalizado, para crear una estructura y una cultura en los empleados existentes y nuevos, respecto al orden, comunicación y gestión de conocimiento en la organización con el apoyo de la herramienta WordPress.

4.4 Adaptación de herramienta tecnológica.

En este apartado se implementó el diseño de estructura de menú de contenido en la herramienta tecnológica, así como se logró adaptar a las necesidades de la organización, en base al diagnóstico obtenido en las primeras fases de la metodología.

4.4.1 Adaptación de la herramienta al entorno de la empresa.

Aquí se logró colocar la página como plataforma privada, para que así, solo los empleados de la organización tengan acceso a ella, en común acuerdo con la política de confidencialidad se les otorgo una contraseña un usuario, como lo muestra la figura 4.29, se encuentra la imagen de la página solicitando contraseña:

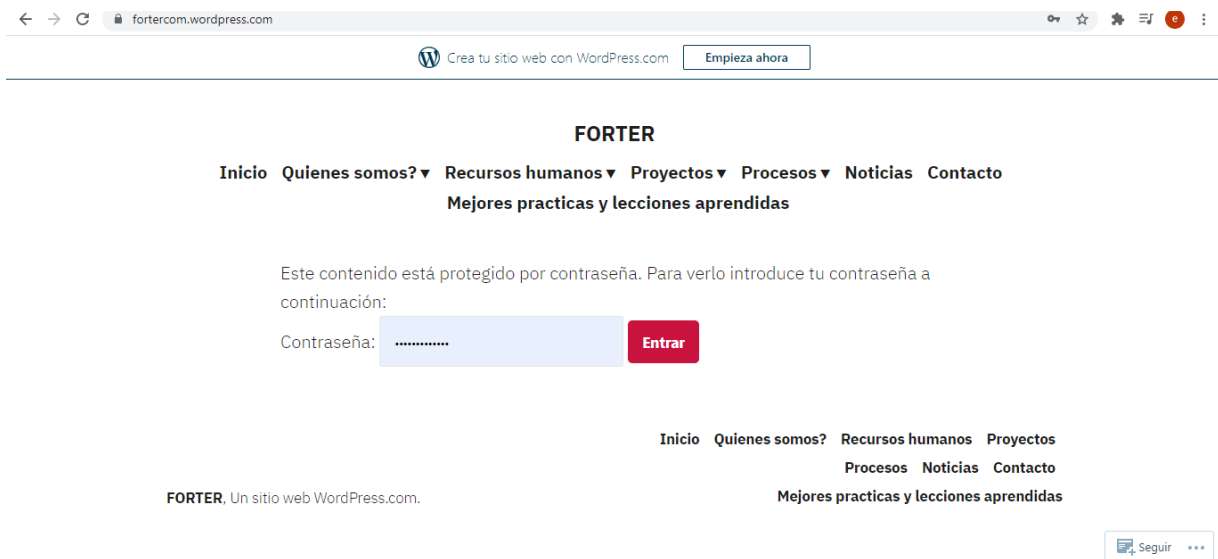


Figura 4.29 Imagen de plataforma WordPress con contraseña.

También se realizó la estructura de menú dentro de la herramienta, donde además de colocar las filosofías, políticas, organigrama y manuales, se logró crear un apartado de buzón, donde los empleados puedan compartir sus experiencias, opiniones, conocimiento, entre otros beneficios que el buzón brinda, como lo muestra la figura 4.30.

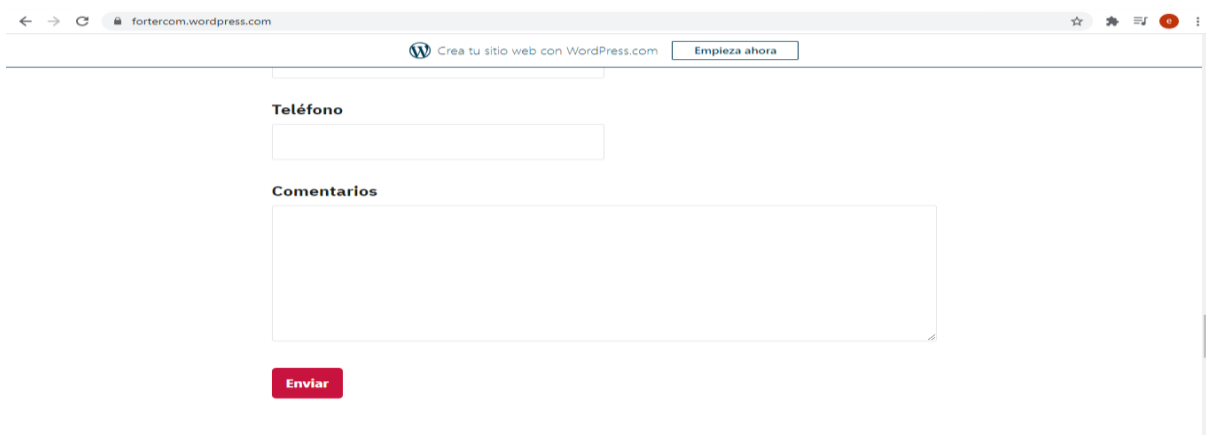


Figura 4.30 Imagen con buzón de entrada en plataforma WordPress.

En este apartado los empleados podrán expresar su opinión, ideas de innovación, propuestas de proyectos, opiniones de mejora, experiencias de lecciones aprendidas como mejores prácticas, reconocimientos y felicitaciones a empleados y departamentos, las cuales serán publicadas en la sesión de noticias y se les notificara por vía correo electrónico cada publicación.

También se colocó en el área de curso de inducción, el contenido de la presentación de la empresa, así como guía para presentación de empleado de nuevo ingreso a las áreas de las instalaciones y equipo de trabajo (figura 4.31).

El presente curso de inducción esta dirigido a ti, como colaborador de nuevo ingreso en Forter, con la finalidad de facilitar tu incorporación al equipo de trabajo del que ahora formas parte. Forter te da la mas cordial bienvenida a su equipo de colaboradores. A partir de ahora perteneces a un equipo de trabajo profesional y responsable, el cual a su vez te brindara las

Curso inducción

https://docs.google.com/presentation/d/1fsxXj184962nflzLcy_ZFGI8S8XmZ86B/edit#slide=id.p9

Reconocimiento del area de trabajo

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdAFwvCnOAHmduBN8Ory5Z80trS_BMMBI-d7cohd-dt4i8IyQ/viewform?usp=sf_link

Capacitación primeras tareas

<https://docs.google.com/document/d/15d6SbXmYCgRZ2SglFZ9LafgkKPXdKUE8/edit>

Figura 4.31 Imagen de demostración de contenido curso de inducción.

Se desarrolló un cuestionario de evaluación de desempeño 360 grados (figura 4.32) dentro del área de recursos humanos en evaluaciones de desempeño, el cual se fijó fecha en el calendario el día de reunión para su aplicación, así como la fecha de seguimiento y entrega de resultados para retroalimentación, con el fin de seguido de socializar filosofías, reglamento , manuales y perfiles , se puedan evaluar entre los colaboradores para tener una visión amplia de cada uno de ellos y detectar necesidades.

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a header image of cobblestones. Below the image, the title of the form is "evaluación 360 Supervisor producción/calidad". Underneath the title, there is a text box stating: "El objetivo de este formulario es realizar una evaluación 360 grados para conocer la visión del representante". The form contains three input fields: "Nombre del evaluado", "Texto de respuesta corta", and "Nombre del evaluador". On the right side of the form, there is a vertical toolbar with icons for text, image, video, and list.

Figura 4.32 Imagen de encuesta de evaluación de desempeño 360 grados.

Se agregaron dos proyectos de reingeniería organizacional y cultura organizacional el cual se presenta en esta investigación resguardando el contenido del proyecto en dichos espacios (figura 4.33).



Figura 4.33 Imagen de sección de proyectos.

Se colocó una sección de contacto, que viene siendo un directorio que ayude a los empleados existentes y de nuevo ingreso tener acceso a la consulta de los colaboradores junto con su información de contacto para cualquier apoyo que su puesto lo requiera (figura 4.34).



Figura 4.34 Imagen de directorio organizacional.


También se creó un apartado donde se publicarán las noticias importantes dentro de la organización como lo son las lecciones aprendidas y mejores prácticas, arranque de nuevos proyectos, reconocimiento de áreas y de empleados, felicitaciones, etc. (figura 4.35).




Figura 4.35 Imagen de área de noticias con lecciones aprendidas.

Se implementó también, la sección de cursos y capacitaciones donde se gestionará el contenido de las capacitaciones internas como externas, videos de ayuda para el conocimiento de los empleados, archivos, cuadernillos de conocimiento relevante para fomentar el aprendizaje, entre otros (figura 4.36).

W Crea tu sitio web con WordPress.com [Empieza ahora](#)



Ver en  YouTube

GUIA METODO TIMING

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1Y-7Jgn0eSJ76MUVnJyGc2T-LyHxASDhD>

Presentación como alcanzar tus metas.. Productividad,Mentalidad

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1whubi0Kh-a-R4j0RNt-mZBjIveNfiU4G>

Figura 4.36 Imagen de sección de cursos y capacitaciones.

Por último, se encuentra el apartado de procesos, donde se gestionarán los manuales por puesto de trabajo, el diseño del proceso con su diagrama de flujo, así como los formatos que requiere cada puesto, esto con fines de gestionar su contenido de manera más ordenada para que al requerir la consulta, esta sea de manera eficiente (figura 4.37).

fortercom.wordpress.com/procesos/  Crea tu sitio web con WordPress.com [Empieza ahora](#)

FORTER

Inicio Quienes somos? Recursos humanos Proyectos **Procesos** Noticias Contacto

Mejores practicas y lecciones apre [- Manuales](#)
[- Formatos](#)

Protegido: Procesos



FORTER

Figura 4.37 Imagen de sección de procesos.

4.4.2 Establecer indicadores para medir el desempeño

Se implementaron los indicadores basados en el análisis de gestión de conocimiento en la fase 2 de la presente investigación, con el fin de poder evaluar en la fase 5 los resultados obtenidos y medir la mejora, los indicadores se presentan en la tabla 4.17.

Tabla 4.17 Tabla de indicadores para medir el desempeño.

| Concepto Indicador | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Se conocen las filosofías organizacionales. | | 60% | | 40% | |
| Estamos organizados, estructura, procesos. | 0% | 20% | 40% | 20% | |
| Gestionar el conocimiento como estrategia. | 20% | 0% | 40% | 20% | 20% |
| Cultura organizacional con colaboración y profesionalismo. | | 20% | 40% | 20% | 20% |
| Evidencia de cultura organizacional. | | 40% | 20% | 20% | 20% |
| Valores en gestión de conocimiento. | | 20% | 40% | 40% | |
| Herramienta de ayuda y comunicación. | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Capacitaciones. | | 20% | | 60% | 20% |
| No me gusta compartir conocimiento. | | | | 60% | 40% |
| Gratificación por mi conocimiento. | 20% | 20% | | 40% | 20% |
| Se mide el conocimiento almacenado. | | 20% | 40% | 20% | 20% |
| Programas de evaluación de desempeño. | 20% | 20% | 40% | | 20% |

(Fuente: elaboración propia).

Con el contenido y estructura anterior, se organizaron las reuniones con el personal, partiendo éstas en tres grupos, y así poder brindar una capacitación más personalizada y evitar el paro de la operación de la empresa.

Una vez se organizaron las reuniones se dio inicio a la primera reunión donde se encontraban los departamentos interrelacionados con el área de producción, como lo son compras, inventarios, gerente general, gerente de ventas, gerentes de tienda, vendedor de ruta dándole entrada a compañeros de áreas administrativas para unificar

la información y contenido de la herramienta y darle pie a trabajos futuros de extender la investigación en dichas áreas como lo son: recursos humanos, contadora, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

En esta reunión se mostraron los dos proyectos propuestos para su implementación, esto mediante la plataforma WordPress, exponiendo primero el proyecto de reingeniería organizacional por parte del gerente general (esto como resultado a los análisis del diagnóstico organizacional aplicado en la presente investigación), seguido se presentó el proyecto de cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento, mediante la plataforma, mostrando todo el contenido, como acceder a él, su razón de ser e importancia de su utilización, y se dio una plática de productividad y mentalidad, esto para motivarlos a participar en el uso de dicha plataforma, a ser productivos y dejar a un lado la resistencia al cambio.

Para asegurar el uso de la presente investigación, se socializaron en grupo, mediante lecturas por parte de los mismos empleados de las filosofías organizacionales como lo son misión, visión, valores e historia, seguido de leer las norma y políticas y reglamento interno, finalizando con la firma en dichos documentos de común acuerdo, así asegura conocer esta información y seguirla. Se concluyo con una comida y pequeña convivencia.

La segunda reunión se desarrolló con el jefe de planta, supervisor de calidad, supervisor de logística, dosificador e Ingeniero de mejora continua, siguiendo el mismo contenido y procedimiento que la reunión anterior.

4.5 Control y Evaluación

En este apartado se diseñó de plan de reuniones para el diseño de manuales de procedimientos, recopilación de formatos y creación de nuevos formatos, así como socialización de manuales, perfiles ya creados y contenidos en la plataforma WordPress. Una vez efectuadas las reuniones, se realizaron auditorias con la guía de

seguimiento y evaluación para medir el desempeño de la herramienta, y supervisar y fomentar su uso continuo.

4.5.1 Seguimiento y control del uso y creación de conocimiento.

Se creó el calendario de reuniones de socialización de perfiles y manuales de puesto con los departamentos reaccionados, así se asegurará el uso de la herramienta mediante el común acuerdo en la reunión. Seguido se evalúa el seguimiento del cumplimiento de sus actividades como lo indicado en las descripciones de puesto, de esta misma manera, también se asegura el uso de la herramienta mediante el buzón, con la compartición de experiencias, ideas de innovación, proyectos, entre otros. A continuación, se muestra programación en tabla 4.18.

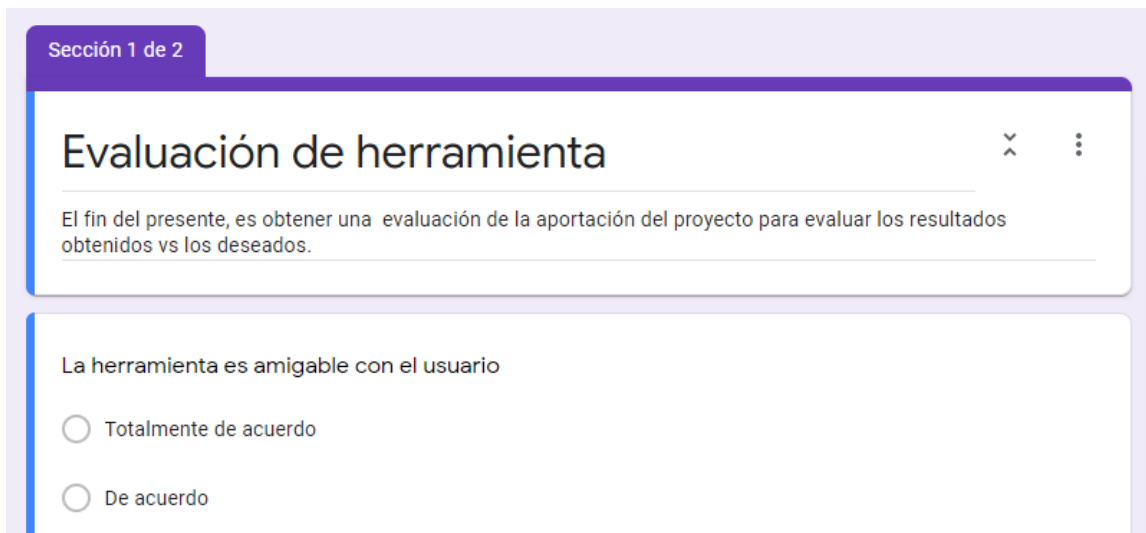
Tabla 4.18 Programación de seguimiento y evaluación de herramienta.

| Fecha de evaluación | Integrantes | Concepto de reunión | Puntos a tratar y/o mejorar. Avances. | Fecha prox evaluación |
|---------------------|-------------------|--|--|-----------------------|
| 8 de junio | Calidad | Socializar descripciones y perfiles de puesto | Verificar en sistema función de ordenes de produccion para formalizar procesos. | 15 de junio |
| | Jefe de planta | | Formalizar ordenes de produccion entre areas. | |
| | Gerente de ventas | | Revisar descripciones y perfiles para corregir. | |
| | Logística | | Realizar formatos pendientes. | |
| | Inventarios | | Realizar tareas y formatos que no se siguen. | |
| 15 de junio | Calidad | Seguimiento de cumplimiento descripciones y perfiles, seguimiento de aplicación de formatos y tareas, seguimiento de órdenes de producción en sistema. | No se dio seguimiento en ordenes de produccion en sistema | 23 de junio |
| | Jefe de planta | | No se realizaron formatos pendientes. | |
| | Gerente de ventas | | se aclaro y se actualizaron perfiles y descripciones | |
| | Logística | | Se solicitaron procedimientos pendientes del área de producción. | |
| | Inventarios | | | |
| 23 de junio | Jefe de planta | Seguimiento avances de procedimientos de produccion y programacion reunion con operadores. | Se avanzó con aplicación de formatos, quedarón pendientes el 60%. | 15 de julio |
| | Calidad | | Se realizó platilla para realización de procedimientos, aun no se realiza el contenido. | |
| | Dosificador | | Programación de reunión con operadores para socializar políticas, normas y reglamento, así como capacitación de seguridad y respeto. | |

(Fuente: elaboración propia).

4.5.2 Evaluación de análisis de resultados

En este paso, se evaluó la reacción de los empleados con respecto a la implementación de la estrategia para el aprovechamiento del conocimiento y mejorar la cultura organizacional en base a ello. Para lograrlo se aplicó una encuesta, la cual se hizo mediante 2 secciones, la primera (figura 4.38) donde se evalúan aspectos tomados como indicadores en la etapa 2 de la metodología mediante las encuestas de diagnóstico; la segunda sección evalúa aspectos de la herramienta, para analizar los beneficios de ésta (figura 4.39). Debido a la pandemia y algunos cambios que la empresa llevo a cabo en cuanto a recorte de empleados y reestructura de departamentos, solo se pudo realizar a dos empleados participantes en el proyecto, ya que el resto ya no continuaban en la empresa.



Sección 1 de 2

Evaluación de herramienta

El fin del presente, es obtener una evaluación de la aportación del proyecto para evaluar los resultados obtenidos vs los deseados.

La herramienta es amigable con el usuario

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Figura 4.38 Evaluación de herramienta

Sección 2 de 2

Evaluación de seguimiento

el objetivo es evaluar el seguimiento del uso de la herramienta en la organización.

Evaluación de seguimiento

Descripción (opcional)

Se conocen las filosofías organizacionales.

Figura 4.39 Evaluación de indicadores establecidos.

A continuación, en las tablas 4.19 y 4.20 se muestra el resumen de los resultados obtenidos en la evaluación sección 1 (evaluación de herramienta) y sección 2 (evaluación de beneficios de proyecto) respectivamente para su análisis y observar el comportamiento de la herramienta y el proyecto.

Tabla 4.19 Resumen resultados de evaluación sección 1 (evaluación herramienta).

| Encuesta de Evaluación a empleados | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Indeciso | Desacuerdo | Totalmente desacuerdo |
|--|-----------------------|------------|----------|------------|-----------------------|
| La herramienta es amigable con el usuario | 50% | 50% | | | |
| El contenido es útil | 50% | 50% | | | |
| Me fue fácil familiarizarme con la herramienta | 50% | | 50% | | |
| Me ayuda como soporte para solucionar problemas | 50% | | 50% | | |
| Me motiva a compartir conocimiento | 50% | 50% | | | |
| Me ayuda a tener fácil acceso a información importante | 50% | | 50% | | |
| Me ayuda para capacitaciones y evaluaciones | 50% | | 50% | | |
| Ayuda a la comunicación entre departamentos y compañeros | 50% | 50% | | | |
| Ayuda a crear un mejor flujo de trabajo | 50% | 50% | | | |
| Fomenta la innovación | 50% | | 50% | | |
| Fomenta la mejora continua | 50% | | 50% | | |
| Crea orden en las áreas de trabajo | 50% | | 50% | | |
| Fomenta el compromiso | 50% | | 50% | | |
| Le da sentido a nuestras actividades diarias | 50% | | 50% | | |

(Fuente: elaboración propia).

En la tabla 4.19 se observa que, la mayoría de los trabajadores opino que es una herramienta amigable con contenido útil para el desarrollo de sus puestos, ayudando a crear un mejor flujo de trabajo y mejorando la comunicación entre departamentos, a su vez, es una herramienta que fomenta la compartición de conocimiento.

Tabla 4.19 Resumen resultados de evaluacion seccion 2 (evaluación de proyecto).

| Concepto Indicador | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Se conocen las filosofías organizacionales. | 50% | 0% | 40% | 0% | 0% |
| Estamos organizados, estructura, procesos. | 50% | 0% | 50% | 0% | 0% |
| Gestionar el conocimiento como estrategia. | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Cultura organizacional con colaboración y profesionalismo. | 50% | 50% | 0% | 0% | 0% |
| Evidencia de cultura organizacional. | 50% | 0% | 50% | 0% | 0% |
| Valores en gestión de conocimiento. | 50% | 50% | 0% | 0% | |
| Herramienta de ayuda y comunicación. | 50% | 0% | 0% | 50% | 0% |
| Capacitaciones. | 0% | 0% | 50% | 50% | 0% |
| No me gusta compartir conocimiento. | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Gratificación por mi conocimiento. | 50% | 0% | 50% | 0% | 0% |
| Se mide el conocimiento almacenado. | 50% | 0% | 0% | 50% | 0% |
| Programas de evaluación de desempeño. | 50% | 0% | 0% | 50% | 0% |

(Fuente: elaboración propia)

A continuación, en la tabla 4.20 se muestra el comparativo en porcentajes de los resultados de la evaluación obtenida previamente en el diagnostico (color rojo) vs los resultados al final del proyecto (color verde), esto con el fin de analizar los cambios y beneficios obtenidos, así como posibles fallas en el proyecto.

Tabla 4.20 Resultados comparativos del previo y pos de evaluación del proyecto.

| Concepto Indicador | Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Casi nunca | | Nunca | |
|--|---------|-----|--------------|----|---------|----|------------|----|-------|-----|
| | 0 | 50 | 60 | 0 | 0 | 50 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| Se conocen las filosofías organizacionales. | 0 | 50 | 60 | 0 | 0 | 50 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| Estamos organizados, estructura, procesos. | 0 | 50 | 20 | 0 | 40 | 50 | 20 | 0 | 0 | 0 |
| Gestionar el conocimiento como estrategia. | 20 | 100 | 0 | 0 | 40 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 |
| Cultura organizacional con colaboración y profesionalismo. | 0 | 50 | 20 | 50 | 40 | 0 | 20 | 0 | 20 | 0 |
| Evidencia de cultura organizacional. | 0 | 50 | 40 | 0 | 0 | 50 | 20 | 0 | 20 | 0 |
| Valores en gestión de conocimiento. | 0 | 50 | 20 | 50 | 40 | 0 | 40 | 0 | 0 | 0 |
| Herramienta de ayuda y comunicación. | 20 | 50 | 20 | 0 | 20 | 0 | 20 | 50 | | 20 |
| Capacitaciones. | 0 | 0 | 20 | | 0 | 50 | 60 | 50 | 20 | 0 |
| No me gusta compartir conocimiento. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | 0 | 40 | 100 |
| Gratificación por mi conocimiento. | 20 | 50 | 20 | 0 | 0 | 50 | 40 | 0 | 20 | 0 |
| Se mide el conocimiento almacenado. | 0 | 50 | 20 | 0 | 40 | 0 | 20 | 50 | 20 | 0 |
| Programas de evaluación de desempeño. | 20 | 50 | 20 | 0 | 40 | 0 | 0 | 50 | 20 | 0 |

(Fuente elaboración propia).

En análisis podemos notar entre los resultados más relevantes que, mejoró el conocimiento de las filosofías dentro de la organización, el cual mediante la herramienta se realizaron reuniones donde en grupo se leyeron en conjunto para aclarar dudas y conocerlas mejor; el porcentaje relacionado con la organización y estructura también mejoro a ser más constante del lado positivo, mediante la definición de organigrama, políticas y descripciones de puesto; mejoro la definición de cultura organizacional, así como el gusto por compartir el conocimiento y el enfoque de gestión de conocimiento como estrategia.

5. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

El propósito de este proyecto era abordar la problemática de una Pyme, con respecto a la falta de documentación de conocimiento, de procesos organizacionales, perfiles y descripciones de puesto, filosofías y directrices, así como manuales de procesos y formatos; así como también, la falta de estructura y cultura organizacional que apoyara a las convicciones corporativas dentro de la organización, para ello se desarrolló una metodología de gestión de la cultura organizacional y con ella reducir los problemas por falta de comunicación, optimizar recursos económicos, humanos y de conocimiento, y así poder crear autonomía en los departamentos.

5.1 Conclusiones

En este trabajo se demostró que, el tener una estructura organizacional, donde se incluyan filosofías definidas como misión, visión, valores, normas, políticas y organigrama, así como asegurar socializarlas, que los empleados las conozcan y actúen conforme a ellas; además, que exista una documentación de los procesos de los departamentos, se integren en manuales por puesto, se definan los perfiles y descripciones de puesto, existan programas de capacitación externa e interna con apoyo del conocimiento existente dentro de la organización, así como programas de evaluación de los colaboradores, esto conlleva a fomentar una cultura organizacional con fuerza de trabajo innovadora, creativa, capaz de comunicarse efectivamente, autónoma, con capacidad de operar con fluidez optimizando los recursos, así pues, la aportación principal de este trabajo consiste, en crear una herramienta, donde se encuentre la base del conocimiento organizacional y cree una cultura con sus convicciones corporativas bien definidas, donde estas últimas sean basada en la gestión del conocimiento, y genere en la organización un continuo crecimiento y mejora.

En primera instancia se realizó un diagnóstico mediante el cual se obtuvo información relevante relacionada a la empresa como su entorno y filosofías, la cultura organizacional y aspectos importantes sobre el recurso humano.

Posteriormente se detectaron los empleados que son claves en el desempeño de la Pyme. También se analizaron los procesos que se requieren para la operación de la empresa y el cómo es que funciona cada uno; seguido se establecieron objetivos y fortalecieron los ya existentes.

Posteriormente, se diseñó una metodología para crear una cultura organizacional basada en la gestión del conocimiento, esto, con apoyo de una herramienta tecnológica, donde previamente se estudió que tipo de tecnologías utilizaban dentro de la empresa para analizar cuál podría adaptarse mejor al tipo de operación de esta. Se compararon 3 propuestas de herramientas y se seleccionó la más apta, siendo Word pres la plataforma implementada para compartir el conocimiento organizacional. Dicha plataforma se adaptó para organizar y estructurar los procesos, perfiles, evaluaciones, directrices, filosofías, organigrama, proyectos, y a su vez, creo un canal de comunicación formal de colaborador a organización y viceversa.

El uso de la herramienta se describe en el documento, pero un resultado importante es la sección de evaluación de desempeño, la cual evalúa a los colaboradores en una visión de 360 grados, esto quiere decir que, evalúa su desempeño desde su misma perspectiva, de su jefe, así como de sus compañeros del mismo nivel jerárquico. Esto ayuda a la organización tener una estructura que le de las bases para que la operación fluya constantemente, ya que hay un orden, buena comunicación, la gente sabe qué hacer y genera confianza e iniciativa en fomentar nuevos procesos de mejora.

Finalmente, es necesario contar con el apoyo de una herramienta tecnológica que ayude a organizar la información, de una manera amigable, donde todos los empleados puedan consultar el contenido y, a su vez, alimentarla con nuevo conocimiento, esto ya que anterior mente se contaba con procesos y manuales, filosofías, reglamento, entre otros, más sin embargo estaban des ordenados, los

empleados no sabía dónde ni como acudir a ellos, lo cual no existía seguimiento de filosofías, directrices ni descripción de actividades, se identificaron indicadores y con ellos se pudo ver el reflejo de la desconfianza, incertidumbre y mala comunicación dentro de la empresa y entre los colaboradores, actuando en su mayoría con miedo, lo cual causaba desperdicio de recursos durante la operación diaria. Se observó ganas e interés de los empleados por poder utilizar la plataforma ya que observaban que sería una manera de poder organizarse, están en comunicación entre departamentos, poder ser escuchados por medio del buzón, poder ser innovadores y creativo por medio del área de mejoras, adquirir capacitaciones y evaluaciones que les de guía en saber si van bien, si es necesario mejorar, o bien, saber que van mal cuando piensan que están haciendo lo correcto, un acontecimiento muy repetido en la organización causante de desperdicio de recursos continuo.

Otra aportación de la herramienta es que se logró estructurar los procesos filosofías, reglamentos, información y puntos positivos que la organización ya contaba, pero no se le había sacado el correcto provecho, debido a la incorrecta gestión, o bien ausencia de gestión de dicho conocimiento, debido a la alta rotación, se perdía el seguimiento y se generaba un desconocimiento de todo lo previamente ganado. Con lo previamente mencionado, se trabajó la herramienta y se capacitó al personal mediante reuniones, de manera que se generó un conocimiento global de cómo utilizar la herramienta y del que contiene esta, así, a pesar de las posibles rotaciones, persista el seguimiento y gestión del conocimiento dentro de ella.

Por último, es importante mencionar, que no solo se requirió del diagnóstico, implementación y adaptación de la plataforma, sino que, la clave después de todo el trabajo profundo previamente realizado, fue el seguimiento, control y evaluación de su utilización, esto con propósito de lograr que los empleados utilizaran de manera adecuada la plataforma, que le dieran seguimiento a la gestión, y que en realidad la pusieran en uso, aquí residió el éxito del proyecto, siendo la fase más complicada, ya que después de las capacitaciones, en el intervalo de tiempo entre capacitaciones y reuniones de seguimiento, se lograba ver en las primeras reuniones la falta del uso,

la resistencia al cambio, aun habiendo interés por parte de los empleados, la falta de habito, la mala costumbre, entre otros factores, impedía integrar la plataforma en el día a día correctamente. La perseverancia, insistencia, coordinación, practica, logro integrar la plataforma en el día a día, esto con la ayuda del seguimiento de reuniones.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda que se asigne y capacite al administrador de la plataforma, así como al personal de recursos humanos, para que capacite a los colaboradores en función de, poder crear nuevo conocimiento en la herramienta y poder consultarla de manera efectiva, actualizar los manuales y descripciones, así como organigrama cuando sea necesario, basado en las políticas de archivo y actualización de documentos. También, crear manuales de usuario de herramienta, así como políticas de confidencialidad al otorgar los usuarios de la plataforma para asegurar el correcto uso de esta por parte de los colaboradores. Finalmente, será necesario supervisar el uso de la herramienta cada cierto tiempo, es recomendable cada trimestre, para así evaluar su contenido y verificar que se está alimentando y consultado con efectividad, esto debido a que, si no se continua con el seguimiento y control permanente del a herramienta, los beneficios que esta brinda se irán desvaneciendo junto con el habito de su uso, y se corre el riesgo de volver a los resultados previamente detectados antes de dicha implementación.

5.3 Trabajos futuros

Los trabajos futuros a desarrollar a partir de este proyecto se relacionan con, continuar con el proyecto en resto de las áreas, para incluir todos los departamentos organizacionales y crear una cultura solida basada en la gestión del conocimiento de la organización, así mismo, crear programas de auditoría que evalúen el seguimiento de los procesos, manuales y descripciones, así se le dará un mantenimiento a las bases de la cultura y se asegurará que se siga cumpliendo y asegurando las convicciones corporativas plasmadas en la plataforma.

Crear un programa especial de seguimiento de cada área adaptada en la plataforma adecuado para ciertos objetivos en específico, por ejemplo, un programa de capacitación semestral , con un líder asignado, en este caso recursos humanos, que verifique el área de capacitaciones en la plataforma, así como , detectar posibles necesidades conforme a los contenidos realizados pro los empleados; administrador especial para el área de buzón de sugerencias dentro de la plataforma, para darle seguimiento a la voz d ellos empleados de manera mas eficiente y con mejores resultados; en el área de nuevos proyectos, donde el administrador captara los nuevos proyectos propuestos por los empleados y lo guiara de la mano para la realización de estos. Debido a que todas estas secciones mas las no mencionadas quedaron bajo cargo de un solo administrador, al expandir el proyecto a todas las áreas, será mucha carga para una sola persona, y difícil de lograr los objetivos y beneficios que cada sección ofrece.

6. REFERENCIAS

Agudelo Ceballos Erica Janet, Valencia Arias Alejandro. La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 26 N° 4, 2018, pp. 673-684.

Ardianto Danny, 2013. The Role of Knowledge Management Governance. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, Vol. 5, No. 1 pp 133-135.

Bernal, Deyanira; Mora Palazuelos, Carlos Ernesto; Arellano Unzaga, Georgina Guadalupe; Torres Carrillo, Karla Marcela, 2014. La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa Telos, vol. 16, núm. 2, pp. 278-299 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela.

Bonavia Tomás, Prado Vicente J., García-Hernández Alejandra ,2010.The “Denison Organizational Culture Survey”, Universidad de Valencia Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, España. *Ingenio (CSIC-UPV) Institute for Innovation and Knowledge Management Ciudad Politécnica de la Innovación, España.* 15Copyright 2004 by SUMMA Psicológica USTISSN 0718-0446SUMMA Psicológica UST2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32.

Cai Qian, Vinitwatanakhun Watana, 2021. A study of the relationship between teachers' perception towards director's transformational leadership style and knowledge management at the New Zealand College of Higher Education. *Scholar: Human Sciences*, ISSN 2586-9388, Vol.13 No.2.

Cameron, K y Quinn, R, 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.San Francisco, CA.

Castro Pizon, Maldonado Guzmán, Marín Aguilar, 2019. Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 1.

Cahyaningsiha Elin,b, Indra Sensusea Dana, Murni Arymurthya Aniasi y Catur Wibowoa Wahyu, 2017. A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital ae-Government & e-Business Laboratory. Faculty of Computer Science, University of Indonesia, Depok, Indonesia. *Procedia Computer Science* 124 (2017) 61–68.

Chawinga Winner Dominic y Chipeta George Theodore, 2017. A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises. *Mzuzu University, Malawi*, Vol. 34(1) 25–36.

Cherian, J., Gaikar, V.; Paul, R., Pech, R. 2021. Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 7, 45. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>.

Cristobal GS, Dialeva A, Guyot N, Re JI, 2018. Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina, 2018. Disponible en:<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=analisis-cultura-organizacionalidentificacion>

Dalkir Kimiz, 2017. *Knowledge Management in Theory and Practice* Vol. 1 pp. 2-3.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A., 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *American Journal of Industrial and Business*, Vol.4 No.3, March 20, 2014.

Dima, Begu, Vasilescu y Maassen 2018. La relación entre la economía del conocimiento y competitividad global en la Unión Europea. Bucarest, Rumania. Sustainability 2018, 10, 1706; doi:10.3390/su10061706 www.mdpi.com/journal/sustainability.

Dome, M. 2015. The Scrum Culture, Management for Professionals. Springer International Publishing Switzerland.

Graziele Dickel Deise y Luiz de Moura Gilnei, June 2016. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. Universidad de Federal de Santa Maria, Santa Maria – UFSM, Brasil.

Hai Nguyen Luong, and Watanabe Tsunemi, 2017. Article The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects 2 1 Department of Construction Economics, University of Transport and Communications, No.3 Cau Giay Str., Lang Thuong Ward, Dong Da Dist.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, 2004. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana México. Respecto a la primera edición por McGraw - hill interamericana de México, S.A. de C.V. Atlacomulco 499 - 501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto, 53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1890.

Jiménez Sierra Devinso, Jiménez Sierra Ángel y Redondo Cala Patricia, 2019. Universidad de Magdalena, Santa Marta, Colombia. Management of organizational knowledge in higher education institutions: A case study, 15(2).

Karamitri Loanna, Talias Michael A. and Bellali Thalia., 2015. Knowledge management practices in healthcare settings: a systematic review. Physical Medicine and Rehabilitation Center, General Hospital of Kalamata, Greece Healthcare Management

Postgraduate Program, Open University of Cyprus, Cyprus Department of Nursing, Alexandreion Technological Educational Institute of Thessaloniki, Greece.

Leth S., Lerche, J., Neve, HH., Wandahl, S., 2019. "Lecciones para la construcción: Realización de megaproyectos sobre el tiempo a través de la cultura y Hoshin Kanri" En: Proc. 27^a Conferencia Anual de la Internacional. Group for Lean Construction (IGLC), Pasquire C. y Hamzeh FR (ed.), Dublín, Irlanda, págs. 1011-1022. DOI : <https://doi.org/10.24928/2019/0139> . Disponible en: <www.iglc.net

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Marulanda Echeverry Carlos Eduardo, 2015. Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia Facultad de ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial Manizales.

Marulanda Echeverry Carlos Eduardo, López Trujillo Marcelo, Valencia Francisco Javier, 2016. Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en PYMES de Colombia Duque. Vol. 38 (Nº 08). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n08/a17v38n08p07.pdf>

Méndez Álvarez, C.E. , 2019. Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

Méndez, S. 2016. Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajío mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista International Adminstración & Finanzas*, 9(5), 77–93. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808192

Memon, S. B., Qureshi, J. A., & Jokhio, I. A. (2020). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in Pakistani banks: A qualitative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 45–54. <https://doi.org/10.1002/joe.21997>

Muñoz, gloria; Inda, Alma d. ; González, Mayda y Alvarez, Claudia v. ,2019. Las micro, pequeñas y medianas empresas, una estrategia de aplicación de tecnología para aumentar su competitividad. Vol. 40 (Nº 20). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n20/a19v40n20p02.pdf>

Neve, H. H., Wandahl, S., Kaeseler, S. M., and Tandrup, A. "Integrating IPD and exploring potentials." Proc., 33rd Annual ARCOM Conference, 154-163.

Nicholas, J. (2016). "Hoshin kanri and critical success factors in quality management and lean production." Total Quality Management & Business Excellence, 27(3/4), 250-264.

Nikpour Amin, November 2016. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. Islamic Azad University, Kerman, Iran. International Journal of Organizational Leadership pp. 65-72.

Nonaka Ikujiro, 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan. Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

Ojeda El Assafiri, Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Medina Nogueira, D. ,2019. Matriz Kovar: herramienta para la identificación del conocimiento estratégico. Universidad y Sociedad, 11(1), pp 416-427.

Perez-Soltero Alonso, Leal Soto Viridiana, Valenzuela Mario Barceló, León Duarte Jaime Alfonso, Febrero 2013. Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos Universidad de Sonora (México). IC, 2013 – 9(1): 153-183 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214.

Plann Mgmt J Health, 2017. The international journal of health planning and management. Published in Wiley Online Library, 32: 4–18. (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/hpm.2303.

Quijano García Román Alberto, Arguelles Ma Luis Alfredo, Magaña Medina Deneb Elí y Aguilar Morales Norma, 2019. Revista Internacional Administración & Finanzas 12 (2), pp. 55-6.

Rafique, G. M., & Mahmood, K. , 2018. Relationship between knowledge sharing and job satisfaction: a systematic review. Information and Learning Science, 119(5–6), 295– 312. <https://doi.org/10.1108/ILS-03-2018-0019>

Rojas Hernández Karen Daniela, 2019. La gestión del conocimiento en el desempeño exitoso empresarial fundación universidad de américa facultad de educación permanente y avanzada especialización en gerencia de talento humano Bogotá d.c. pp 30-35.

Russell, M. G., Still, K., & Huhtamäki, J., 2017. Network visualisations of knowledge assets: Their value and user experiences for innovation development. International Journal of Management and Enterprise Development, 16(3), 221-242. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2017.085053> Year 2017.

Saavedra García María Luisa, Mayo 2014. La PYME como generadora de empleo en México. Tipología: Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, Clío América, 8 (16), 153 – 172.

Sánchez Díaz Marley, 2005. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. <http://eprints.rclis.org/7964/1/aci060605.pdf>

Sayyadi Mostafa, 2019. How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance Management Consultants Association, Iran. Vol. 36(1) pp. 30–38.

Segarra Cipres Mercedes, Bou Llusar Juan Carlos , 2005. Tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. Universitat Jaume I, Castellon. Revista de economía y empresa N 52 y 53 pp 175-193.

Serrat O., 2017. Proposition 30 Notions of Knowledge Management, Asian Development Bank. Knowledge Solutions, DOI 10.1007/978-981-10-0983-9_30. P 291-304.

Serrate-Alfonso, Annia; Portuondo-Vélez , Ángel Luis; Sánchez-Puigbert , Nidia; Suárez-Ojeda ,Roberto; 2014. Evaluación of organizational culture and its impact on the group effectiveness. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XXXV/No. p. 2-12. Centro de Información y Gestión Tecnológica. Matanzas, Cuba.

Simen Tchamy Vanessa, 2016. El papel de la economía del conocimiento en las empresas africanas. Tesis, <https://eprints.ucm.es/id/eprint/48215/1/T40073.pdf>.

Toca Torres Claudia Eugenia y Carrillo Rodríguez Jesús, 2009. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1591443>.

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2017. The Journal of International Social Research Cilt: 10 Sayı: 51 Volume: 10.

Valdez, Luis Enrique; García Pérez de Lema, Domingo; Maldonado Guzmán, Gonzalo, 2017. TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME Investigación y Ciencia, vol. 25, núm. 70, pp. 50-62 Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Valmohammadi Changiz, Javad Sofiyabadi y Bahare Kolahi ,2019. How do Knowledge Management Practices Affect Sustainable Balanced Performance? Mediating Role of Innovation Practices. CENTRUM Católica Graduate Business School (CCGBS), Lima, Peru. Sustainability 2019, 11, 5129; doi:10.3390/su11185129.

Vetráková, M., & Smerek, L. 2016. Diagnóstico de cultura organizacional en contexto nacional e intercultural. *E+M Econommía y Gestión*, 19, 62–73.

Wei Yihui y Miraglia Stefano, 2017. Organizational culture and knowledge transfer in Project-based organizations: Theoretical insights from a chinese construction firm. *International Journal of project management* PP. 571-585.

Zia Naila , Khan Nafees. A; 2019. A Study on Organizational Culture and its Impact on Employee Performance: A Case Study of State Bank of India. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD) Volume: 3 | Issue: 3. Research Scholar 1,2Department of Commerce, Aligarh Muslim University, Aligarh, Uttar Pradesh, India.*

Zyngier Suzanne, Burstein Monash Frada y McKay Monash Judy, 2014. Improving Business Performance through Knowledge Management: Governance of Knowledge Management Strategy. Frada Burstein Monash University Australia.<https://www.igi-global.com/chapter/governance-strategies-manage-organizational-knowledge/6166>

7. ANEXOS

En el presente apartado se presentan los anexos de la investigación, con referencia a los apartados del documento.

7.3 Metodología

7.3.1 Diagnóstico organizacional

Aquí se muestran los formatos de cuestionario que se implementaran para obtener información relacionada a la cultura organizacional y generalidades de la empresa del RRHH.

a) Cuestionario general RRHH de la empresa.

Tabla 7.1 Cuestionario general de RRHH.

| FECHA: | | | | | |
|--|-------------------------|--------------|-----------|--------------|-------------------------|
| CUESTIONARIO SITUACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | |
| Antigüedad en la empresa (en meses y años): | | | | | |
| Antigüedad en el puesto: | | | | | |
| Objetivo: identificar áreas de oportunidad en el personal, con el fin de mejorar el clima organizacional en el área de trabajo. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta que mejor describa tu opinión. | | | | | |
| Preguntas | 1.Totalmente de acuerdo | 2.De acuerdo | 3.Regular | 3.Desacuerdo | 4.Totalmente desacuerdo |
| 1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas. | | | | | |
| 2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento. | | | | | |
| 3. Mi jefe promueve actitudes positivas. | | | | | |
| 4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencia actitudes positivas. | | | | | |
| 5. Mi jefe está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo. | | | | | |
| 6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos/ jefe directo. | | | | | |
| 7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos. | | | | | |
| 8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente. | | | | | |
| 9. Mi jefe fortalece la confianza entre el equipo. | | | | | |
| 10. Mi jefe exige mucho de nosotros. | | | | | |
| 11. Mis compañeros suelen hablar positivamente sobre el departamento. | | | | | |
| 12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo. | | | | | |
| 13. Damos seguimiento a los objetivos del departamento. | | | | | |
| 14. Me siento parte de la organización. | | | | | |
| 15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución. | | | | | |
| 16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más. | | | | | |
| 17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros. | | | | | |
| 18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales. | | | | | |
| 19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el trabajo. | | | | | |
| 20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes. | | | | | |
| 21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas. | | | | | |
| 22. Existen buenos canales de comunicación en el departamento y entre departamentos. | | | | | |
| 23. Cuando tengo una duda para realizar un trabajo, sé que documentos o personas recurrir. | | | | | |
| ¿Qué consideras hace bien la organización? | | | | | |
| ¿Consideras que el personal esta comprometido? | | | | | |
| ¿Qué valores y virtudes tiene la empresa? | | | | | |
| ¿Qué aspectos consideras no se hacen bien en la empresa? | | | | | |
| ¿Qué problemas puedes observar? | | | | | |
| ¿Te faltan recursos para realizar tus labores? | | | | | |
| ¿Qué se puede mejorar como empresa? | | | | | |
| ¿Qué puedo mejorar como empleado? | | | | | |
| ¿El mercado al que nos dirigimos esta en crecimiento? | | | | | |
| ¿Los clientes etsan siendo bien atendidos? | | | | | |
| ¿De quien se puede apoyar mi empresa? | | | | | |
| ¿Qué esta haciendo mejor la competencia? | | | | | |
| ¿Qué obstaculos hay ? | | | | | |
| ¿Cómo nos podemos defender como empresa? | | | | | |

b) Cuestionario para identificación de cultura organizacional

Tabla 7.2 Cuestionario cultura organizacional

| CUESTIONARIO PARA IDENTIFICACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | |
|---|--|----------------|
| Objetivo: Contestar las siguientes interrogantes con un valor del 1 al 10 considerando que la suma total de las 4 respuestas de 10 puntos, con el fin de reconocer la cultura organizacional que actualmente vive la empresa. | | |
| 1.- Características dominantes | | puntaje |
| a | La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales. | |
| b | La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos. | |
| c | La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos. | |
| d | La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados. | |
| Total | | |
| 2. Liderazgo Organizacional | | puntaje |
| a | El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común. | |
| b | El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo. | |
| c | El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia. | |
| d | El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos. | |
| Total | | |
| 3. Estilo de Gestión | | puntaje |
| a | El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación. | |
| b | El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados. | |
| c | El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad. | |
| d | El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación. | |
| Total | | |
| 4. Factores de integración | | puntaje |
| a | El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es "lo importante es el orden". | |
| b | El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es "ponete la camiseta". | |
| c | El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es "ganadores siempre". | |
| d | El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es "estar en la cresta de la ola". | |
| Total | | |
| 5. Énfasis estratégico | | puntaje |
| a | La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes. | |
| b | La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes. | |
| c | La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante. | |
| d | La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante | |
| Total | | |
| 6. Criterios de éxitos | | puntaje |
| a | La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación. | |
| b | La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia. | |
| c | La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. | |
| d | La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores. | |
| Total | | |

Con los resultados se obtendrán las 4 clasificaciones de cultura:

Jerárquica / Burocrática: Se inclina a aumentar sus niveles de eficiencia. Cultura basada en fuertes características que busca llevarnos al éxito.

Orientada al Mercado: Cultura enfocada en relaciones externas con el fin de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado.

Clan / Club / Comunidad: Fomentar una cultura de propiedad de la organización hacia los empleados, podríamos obtener elevados resultados de calidad. Prima el trabajo en equipo.

Adhocracia / Flexible / Orgánica: Es una cultura cuyos principales pilares son la innovación y las nuevas ideas de cara al futuro.

7.3.2 Identificación y colección de conocimiento

En este apartado se muestran los formatos que apoyan a la fase 2 de la metodología, con los formatos que ayudaron a evaluar la GC dentro de la organización, así como la guía de cuestionario para evaluar cada proceso de cada puesto de trabajo.

a) Cuestionario de diagnóstico de gestión de conocimiento

Tabla 7.3 Cuestionario diagnóstico gestión de conocimiento

| Cuestionario | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|---------|--------------|---------|-------|------------|-------------|
| Cuestionario diagnóstico de la administración del conocimiento | | | | | | | | | | | |
| El objetivo de este cuestionario, es realizar un diagnóstico de como se administra el conocimiento en la organización, los factores que la afectan y las fortalezas que practican. Esto con el fin de orientarse a una cultura que eficiente sus procesos de trabajo. Este estudio forma parte del proyecto de posgrado "DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA PYME INDUSTRIAL". | | | | | | | | | | | |
| Primera sección : Datos generales | | | | | | | | | | | |
| La antigüedad en años en la empresa: | | | | | | | | | | | |
| La antigüedad en años en su puesto: | | | | | | | | | | | |
| Segunda sección: Visión de la administración | | | | | | | | | | | |
| A. ESTRATEGIA | | | | | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| A1 | Nuestra empresa tiene una clara misión, Visión y estrategia. | | | | | | | | | | |
| A2 | Nuestra empresa dispone de las competencias que apoyan a nuestra estrategia. | | | | | | | | | | |
| A3 | Estamos muy bien organizados (es decir, tenemos la estructura organizacional y procesos) para lograr nuestras metas. | | | | | | | | | | |
| A4 | Dentro de nuestro plan estrategico tenemos contemplado gestionar el conocimiento de la empresa. | | | | | | | | | | |
| A5 | Todos los empleados se identifican con el plan estratégico de la empresa. | | | | | | | | | | |
| B. Cultura organizacional | | | | | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| B1 | La cultra de nuestra organización se basa en la confianza, respeto, colaboración y profesionalismo. | | | | | | | | | | |
| B2 | Hay evidencia de nuestra cultura organizacional (ejemplo, empleado del mes, incentivos, reuniones formales, cumpleaños). | | | | | | | | | | |
| B3 | Nuestro personal esta altamente motivado para contribuir a los objetivos de la organización. | | | | | | | | | | |
| B4 | Mi empresa comparte sus valores en una cultura de conocimiento. | | | | | | | | | | |
| B5 | El actual ambiente laboral facilita nuestro trabajo. | | | | | | | | | | |
| Tercer sección: Administración del conocimiento | | | | | | | | | | | |
| 1. IDENTIFICACIÓN: Identifico y/o Conozco: | | | | | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| 1.1 | La misión y visión de mi empresa. | | | | | | | | | | |
| 1.2 | Lo que saben mis compañeros, y a quien recurrir para temas específicos necesarios para realizar mi trabajo. | | | | | | | | | | |
| 1.3 | Documentos físicos y electronicos con el conocimiento valioso y se donde localizarlos. | | | | | | | | | | |
| 1.4 | El conocimiento y competencias que requiero para realizar mis actividades diarias y se donde localizarlo. | | | | | | | | | | |
| 1.5 | Las responsabilidades y directrices de mi puesto. | | | | | | | | | | |
| 1.6 | Los documentos o medios electronicos con conocimiento importante. | | | | | | | | | | |
| 1.7 | El acceso a alguna herramienta tecnologica que me ayude a resolver dudas, problemas y/o expresar ideas dentro del area de trabajo. | | | | | | | | | | |
| 1.8 | Alguna herramienta tecnologica para comunicarme con otros departamentos. | | | | | | | | | | |
| 2. ADQUISICIÓN: Adquiero conocimiento a traves de: | | | | | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| 2.1 | La observacion de mis compañeros de trabajo | | | | | | | | | | |
| 2.2 | El dialogo con mis compañeros de trabajo | | | | | | | | | | |
| 2.3 | La lectura de documentos escritos en fisico o electronicos. | | | | | | | | | | |
| 2.4 | Fuentes externas a la organización(consultores, internet, libros, | | | | | | | | | | |
| 2.5 | La experiencia practica diaria en la empresa | | | | | | | | | | |
| 2.6 | Mis superiores / jefe directo | | | | | | | | | | |
| 2.7 | La resolución de problemas / Lecciones aprendidas | | | | | | | | | | |
| 2.8 | Capacitaciones dentro de la empresa. | | | | | | | | | | |
| 2.9 | Uso de registros, bitacoras, anotaciones. | | | | | | | | | | |


| 3. TRANSFERENCIA: Comparto conocimiento | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
|---|---|---------|--------------|---------|-------|------------|-------------|
| 3.1 | A traves de conversaciones con mis compañeros | | | | | | |
| 3.2 | De forma manual (notas, bitacora, registros) | | | | | | |
| 3.3 | A traves de medios electronicos (correo, redes sociales, telefono, documentos compartidos) | | | | | | |
| 3.4 | Cuando encuentro mejores formas de hacer las cosas | | | | | | |
| 3.5 | Con otras areas de la empresa | | | | | | |
| 3.6 | Con mis compañeros de equipo de trabajo | | | | | | |
| 3.7 | Con mis compañeros de nuevo ingreso. | | | | | | |
| 3.8 | En reuniones de trabajo. | | | | | | |
| 3.9 | Los compañeros con mayor antigüedad en la empresa comparten su conocimientos y experiencias. | | | | | | |
| 3.1 | En capacitaciones internas. | | | | | | |
| 3.11 | Cuando hay que resolver un problema | | | | | | |
| 3.12 | Cuando hay un nuevo proyecto a implementar. | | | | | | |
| 3.13 | Cuando me solicitan mi jefe, compañeros. | | | | | | |
| 3.14 | No me gusta compartir, no tengo tiempo, me da vergüenza. | | | | | | |
| 4. CONCERVACIÓN: Documento y/o resguardo | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| 4.1 | Conocimientos en manera fisica(bitacoras, Registros, Anotaciones) | | | | | | |
| 4.2 | Conocimientos de manera electronica (redes sociales, correos, base de datos) | | | | | | |
| 4.3 | La forma de resolver problemas. | | | | | | |
| 4.4 | Mejores formas de hacer las cosas | | | | | | |
| 4.5 | Conocimientos sobre situaciones extraordinarias. | | | | | | |
| 4.6 | Se actualiza periodicamente el conocimiento documentado. | | | | | | |
| 4.7 | Se actualizan periodicamente las tecnologias utilizadas | | | | | | |
| 4.8 | Las evaluaciones a los empleados. | | | | | | |
| 4.9 | Las quejas y sugerencias de los clientes. | | | | | | |
| 5. CREACIÓN | | Siempre | Casi siempre | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentarios |
| 5.1 | Busco constantemente mejores formas de hacer mis actividades | | | | | | |
| 5.2 | Aporto y comparto ideas novedosas y de mejora. | | | | | | |
| 5.3 | Me siento constantemente motivado para innovar y crear nuevos conocimientos en mi puesto de trabajo y departamento. | | | | | | |
| 5.4 | Actualizo mis conocimientos en herramientas tecnologicas para realizar mis actividades. | | | | | | |
| 5.5 | Actualizo mis conocimientos sobre la maquinaria, equipo, materiales y procesos de mi area. | | | | | | |
| 6. USO: Utilizo el conocimiento aprendido a travez de | | Siempre | Casi | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentario |
| 6.1 | Las experiencias del pasado. | | | | | | |
| 6.2 | Aplicación de mejoras e ideas innovadoras en el trabajo. | | | | | | |
| 6.3 | Se como utilizar el conocimiento que poseo en nuestro trabajo. | | | | | | |
| 6.4 | A traves de las ideas de mis compañeros. | | | | | | |
| 6.5 | A travez de mis propias ideas. | | | | | | |
| 6.6 | Lectura de documentos escritos | | | | | | |
| 6.7 | compartidos. | | | | | | |
| 6.8 | Puedo tomar desiciones importantes a travez del conocimiento que poseo | | | | | | |
| 6.9 | Capacitaciones dentro de la empresa | | | | | | |
| 6.1 | Los casos de éxito/ mejores practicas | | | | | | |
| 6.11 | Lecciones aprendidas | | | | | | |
| 7. MEDICIÓN | | Siempre | Casi | A veces | Nunca | Casi nunca | Comentario |
| 7.1 | Se mide el conocimiento o experiencia que poseo | | | | | | |
| 7.2 | Se mide el conocimiento almacenado en documentos o en electronico | | | | | | |
| 7.3 | Considero importante adquirir nuevos conocimientos | | | | | | |
| 7.4 | Considero importante resguardar el conocimiento de valor | | | | | | |
| 7.5 | Me motiva compartir conocimiento con mis compañeros | | | | | | |
| 7.6 | Se retroalimenta mi conocimiento: lecciones aprendidas, mejores practicas, desempeño | | | | | | |
| 7.7 | Recibo alguna gratificacion por mi conocimiento: desempeño, resolución de problemas. | | | | | | |

Preguntas abiertas:

1. ¿Sientes que has aprendido nuevos conocimientos desde que ingresaste a la empresa?
2. ¿Qué crees que haga falta en la empresa para poder estar más familiarizado con las actividades que realiza cada persona?
3. ¿Tu compartes conocimiento con tus compañeros? (Si, ¿De qué forma?) (No, ¿Por qué?)
4. ¿Te gustaría recibir mayor conocimiento de parte de otras personas de la empresa? ¿O sientes que no es necesario y por qué?
5. ¿Cómo te afecta a ti que algún compañero falte varios días y nadie sepa que es lo que hace esa persona exactamente? ¿Te gustaría que se mejorara el uso del conocimiento en la empresa para que no pase eso? ¿Cómo lo mejorarías?

b) Cuestionario de análisis de procesos

Tabla 7.4 Cuestionario análisis de procesos.

|  Cuestionario análisis de procesos | |
|--|---|
| Sexo: | |
| Edad: | |
| Puesto: | |
| Antigüedad en el puesto: | |
| Antigüedad en la empresa: | |
| Experiencia en la empresa: | |
| Experiencia en general y nivel de estudios: | |
| Objetivo: Leer con atención cada pregunta y marcar con una X la opción de respuesta que mejor se identifique con tu opinión , para poder obtener información que ayude a conocer los procesos de la organización y detectar sus áreas de oportunidad para mejorarlas y generar un mejor flujo de trabajo. | |
| Preguntas | Respuesta |
| ¿Sabes con certeza a quién le tienes que reportar tu trabajo? Mencionalo. | |
| ¿Conoces tus actividades, como realizarlas , quienes dependen de tu trabajo y a quienes afecta si no se realizan bien ? Mencionalos | |
| ¿Conoces tu perfil de puesto? Describe lo | |
| Describe el objetivo principal de tu puesto: | |
| Si tienes una duda de como realizar tu trabajo o alguna actividad en especifico, ¿ A quien recurres? ¿Se te aclara pronto? | |
| ¿Si alguien tiene alguna duda para realizar alguna tarea acuden a ti? Quienes? | |
| Menciona las actividades de tu puesto de trabajo detalladamente: | |
| Agregar al menos un region, con las aptitudes necesarias para desarrollar tu puesto de trabajo: | |
| Agregar al menos un region, con las aptitudes obtenidas al desarrollar tu puesto de trabajo: | |
| Agregar al menos un region, con las habilidades necesarias para desarrollar tu puesto de trabajo: | |
| Agregar al menos un region, con las habilidades obtenidas al desarrollar en tu puesto de trabajo: | |
| Agregar al menos un renglon, con las experiencias previas requeridas para poder realizar tu puesto de trabajo: | |
| Agregar al menos un renglon, con las experiencias obtenidas al desempeñar tu puesto de trabajo: | |
| | SI NO |
| ¿El proceso que realizas pertenece a un cargo gerencial? | |
| ¿Tu cargo apoya a los procesos que se encuentran en la estrategia de visión de la empresa? | |
| ¿Tu cargo condiciona la consideración de los demás procesos y actividades? | |
| ¿Tu cargo fortalece la operatividad del negocio? | |
| ¿Tu cargo contribuye a mejorar la perspectiva del cliente? | |
| ¿Tu cargo ofrece un soporte para la toma de decisiones acertadas? | |
| ¿Tu cargo contribuye a la ventaja competitiva (porque el cliente me prefiera a mi)? | |
| ¿Tu cargo genera una relación de la empresa con sus clientes? | |
| ¿Tu cargo persigue como fin principal la satisfacción de las necesidades de la empresa, clientes, usuarios? | |
| ¿Tu cargo conlleva implicaciones en diseño, planificación, supervisión de estrategia comercial, cadenas de suministro y/o proyectos logísticos? | |
| ¿Tu cargo complementa los procesos anteriormente mencionados en las preguntas? | |
| ¿Se encuentra relacionado con el abastecimiento de materias primas, herramientas, aplicaciones y equipos o con la formación del personal? | |
| Glosario: | |
| Actitud | la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo. |
| Aptitud | Aptitud es la habilidad o postura que posee una persona o cosa para efectuar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros. |
| Habilidades | <p>La palabra aptitud proviene del latín aptus que significa "capaz para"</p> <p>Las habilidades laborales, también llamadas competencias laborales, hacen referencia a un conjunto de aptitudes necesarias para un trabajo específico o exigidas en un mercado laboral. Algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de trabajar en equipo, Liderazgo, Proactividad, Capacidad de manejar conflictos |

7.4 Implementación

7.4. Formulario de cuestionario análisis de procesos:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScUo_bVONoQ17RJnHzVw2k4RZbgGz_6hiRq2e6BAogxKW1i3w/viewform?usp=sf_link

7.4.2 Resultados de Cuestionarios en formulario

Aquí se muestran dos ligas donde se realizó el formulario aplicado, así como las respuestas obtenidas de los empleados:

Liga Cuestionario RH/ organizacional:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScNapky0WPmLlun9qB39hshg7QoS9N8oB2BNp5xCJPP1ma0lg/viewform?usp=sf_link

Liga Cuestionario Cultura:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYHNAccBhjGOf5tPpo9Kh2KpAkplGrNd1L4pt450tQwVq9nA/viewform?usp=sf_link

Liga de cuestionario de gestión de conocimiento

<https://docs.google.com/forms/d/12u8sMCKZ4zkYKzeUgVvq5I5-DmM487aejWM8mks09V0/edit>

Liga de resultados de cuestionario de gestión de conocimiento con graficos

<https://docs.google.com/forms/d/12u8sMCKZ4zkYKzeUgVvq5I5-DmM487aejWM8mks09V0/edit#responses>

7.4.3 Organizar y compartir el conocimiento

Liga se tiene acceso al formulario y las respuestas obtenidas formulario evaluación de herramientas tecnológicas:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSesu1MG1QI2-2XCA-AGb7ShRRUUEdJcMBVy2yJuh1sU_e79zQ/viewform?usp=sf_link

7.4.3 Implementación de herramienta tecnológica para compartir conocimiento

Manual de procedimiento jefe de cuadrilla pretensada

| | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| Procedimiento | Jefe de cuadrilla vigueta pretensada |
| Clave: | MDP-025-01-01 |
| Fecha de elaboración: | Abril de 2021 |
| Elaboró: | Estephany Figueroa Symonds |

| Generalidades del puesto | |
|---|---|
| Propósito: | El objetivo del presente manual es poder visualizar y entender el procedimiento del puesto, de manera que el empleado conozca sus responsabilidades y alcances, procesos de actividades para poder desempeñar su labor diaria de manera eficiente y eficaz, así como lograr adaptarse y prepararse adecuadamente al puesto y área lo más pronto posible. |
| Alcance: | Área de producción de vigueta pretensada. |
| Responsables: | Jefe de cuadrilla de vigueta pretensada |
| Relaciones de autoridad | Jefe inmediato: Supervisor de producción Subordinados: Operador |
| Comunicación: | Interna: Supervisor de producción, supervisor de calidad, operador, jefe de plante, gerente general. Externa: no aplica. |
| Equipo: | Barra, vibrador, cizallas, máquina de corte, carretilla, pala, EPP. |
| Frecuencia: | Diario. |
| Definiciones: | EPP: equipo de seguridad Soplete: máquina para cortar acero (con fuego) Mesa de producción: molde de acero en línea para producir vigueta. Merma: vigueta en mal estado que no puede recuperarse y va a deshecho. Stock: área destinada para colocar viguetas listas para la venta y/o entrega. Hilo presfuerzo: Acero que va colocado en el interior de la vigueta para darle fuerza. Placas: separador de acero que limita la medida de la vigueta. |
| FUNCIONES/ACTIVIDADES ESPECIFICAS: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Colocarse el EPP antes de ingresar a planta y tomar asistencia en checador. 2. Dirigir y organizar las reuniones de inicio para la distribución de tareas a operadores. 3. Tomar el equipo y herramientas necesarias para realizar las actividades destinadas. 4. Supervisar que los operadores se encuentren en optimas condiciones para operar y utilicen el EPP. 5. Recibir indicaciones de colado del supervisor para producir según lo requerido. Realizar y supervisar las actividades varias de producción en conjunto con los operadores. 6. Reportar necesidades en el área de materiales para producir en tiempo y forma. |

| Procedimiento de desarrollo de actividades. |
|--|
| PROCEDIMIENTO DE ACTIVIDAD 1: USO DE EPP |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-Se debe hacer uso de chaleco en buen estado color naranja. 2.- Utilizar guantes de seguridad. 3.-Hacer uso de casco que este se ajuste a su cabeza debidamente si quedar flojo. 4.-Utilizar zapato de seguridad. |
| PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2: REUNIONES DE INICIO LABORAL |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- Las actividades se clasifican según la carga de trabajo. 2.-Se reúne a los operadores y se rotan y destinan las actividades. |
| PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 3: USO EQUIPO Y HERRAMIENTA DE TRABAJO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-Se debe hacer buen uso del equipo y herramienta de trabajo, no arrojarlo, golpearlo o mutilarlo. 2.-Reportar alguna anomalía en el uso de estos a jefe inmediato para darle seguimiento. 3.-Al finalizar la tarea limpiar el equipo y /o herramienta y resguardarlo. 4.-Supervisar el uso de herramienta y equipo por parte de los operadores. |
| PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 4: SUPERVISAR OPERADORES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.- Supervisar que los operadores se encuentren en optimas condiciones para realizar tareas (no estén bajo alcohol o drogas) 2.-Revisar que los operadores hagan uso del EPP, de lo contrario regresarlo, o aplicar amonestaciones. 3.-Supervisar conducta de operadores (que sigan indicaciones, respeten, no agredan física ni verbalmente a los compañeros y las áreas de trabajo, de lo contrario aplicar amonestaciones). |
| PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 5: INDICACIONES DE COLADO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-Reunirse con supervisor de producción para recibir indicaciones de colado (medidas a colar y cantidades). 2.-Según las indicaciones repartir tareas (descritas en manual de procedimiento operador de vigueta pretensada MDP-025-01-11) a operadores y realizarlas en conjunto mientras, simultáneamente se supervisan. |
| PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 6: REPORTE DE NECESIDADES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1.-Observar requerimientos como herramientas, piezas o mantenimientos de equipo para reportarlos en tiempo y forma y no afecte la producción por paros. |
| DIAGRAMA DE FLUJO |
| |
| DOCUMENTACION |
| No aplica para el puesto |

Figura 7.1 Manual de procedimiento.



| | | |
|--|------------------------------------|---------------|
| | PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO | Abril de 2021 |
|--|------------------------------------|---------------|

IDENTIFICACION DEL PUESTO

| | |
|-------------------|------------------------|
| Nombre del puesto | GERENTE DE VENTAS |
| Código | DDP-021-00-00 |
| Departamento | VENTAS |
| Número de plazas | 1 |
| Horario | 8:00 -18:00 |
| Sueldo/ Bonos | POR OBJETIVO DE VENTAS |
| Sustituto | JEFE DE TIENDA |

MISION DEL PUESTO

Detectar oportunidades de negocio y desarrollar estrategias de comercialización para la promoción de productos y prospección de nuevos clientes para la venta diaria en sucursal. Coordinar, organizar y dirigir a la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos. Supervisar imagen en tiendas.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN JERARQUICO

| | | |
|-------------|--------------|------------------------------------|
| Reporta a | Directamente | Gerente general |
| Supervisa a | Directamente | Jefe de tienda, Ing. De proyectos. |

FUNCIONALES (De quien depende funcionalmente y a quien reporte funcionalmente)

| | Puesto | Actividades |
|------------|-----------------------------|--|
| Reporta a | Gerente general y dirección | Estatus de ventas. |
| | Ventas | Estatus de entrega de pedidos. |
| Solicita a | Producción | Materiales para stock y pedidos. |
| | Logística | Estatus de entrega de pedidos. |
| | Compras | Compra de materiales para la <u>venta</u> , publicidad, etc. |

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL PUESTO

| | |
|---------------------|--|
| HABILIDADES | Faquería office, conocimiento en administración o a fin, experiencia en ventas y comercialización, relaciones humanas, excelencia en servicio al cliente, conocimientos de investigación y técnicas de venta. Motivación del personal, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación eficaz, conocimientos en manejo de conflictos, resolutivo y confiable. |
| COMPETENCIAS | Resolución de problemas, organización del trabajo, responsabilidad en el trabajo, trabajar en equipo, autonomía y proactividad, relación interpersonal, capacidad de iniciativa, capacidad de innovación, actitud positiva, puntualidad, capacidad de aprendizaje rápido, flexibilidad y capacidad de adaptación, resistencia a trabajo bajo presión. |

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| | |
|--|---|
| Principales o Frecuentes (Diarías) | -Supervisar la fuerza de ventas, el servicio al cliente, imagen en tiendas y cumplimiento de objetivos de ventas mensuales. -Coordinar publicidad, promociones, mercadotecnia en general. -Prospectar clientes y dar seguimiento en tienda de nuevos clientes. -Realizar reportes mensuales de ventas para su análisis, detectar áreas de oportunidad, así como mejoras. |
| Periódicas (Semanal o mensual según lo requerido) | -Realizar reuniones de seguimiento con ventas para retroalimentación. |
| Ocasionales (cuando se presente el caso) | -Reconocer o amonestar a sus sucesores. -Trabajar horas extras si el puesto requiere para el cumplimiento de objetivos. |

CONDICIONES y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

| Herramientas de trabajo | APLICA | | FRECUENCIA | | |
|-------------------------|-------------------------------------|----|-------------------------------------|-------------------------------------|-----|
| | SI | NO | Diario | Esporádico | N/A |
| Cinta métrica | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Celular | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |

FORMATOS Y REPORTES

| DIARIOS |
|---|
| 1.- Formato de prospección de clientes. |
| SEMANAL |
| 2.- Minuta de reuniones con fuerza de ventas. |
| MENSUAL |
| 3.- Calendario de programación marketing. |
| 4.- Reporte de ventas mensuales, por cliente, por tienda, por agente, por segmento. |



POLÍTICAS

Asistir al centro de trabajo en tiempo y forma, de manera presentable y en condiciones óptimas para desarrollar las tareas del puesto diarias. Cumplir con las políticas de seguridad e higiene. Reportar y llenar los formatos y registros requeridos. Guardar información confidencial de la empresa.

MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Debe tratar la información originada en el ámbito de la organización, protegiendo dicha información, así como evitando su divulgación no autorizada a terceros que pudiera poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la sociedad. Será considerada información confidencial: La información interna declarada explícitamente como confidencial y la de terceros entregada a FORTER bajo acuerdo de confidencialidad, datos de trabajadores, cooperativas, proveedores y demás terceras personas relacionadas con FORTER que no hayan sido difundidos públicamente por FORTER o por los propietarios de los datos, documentación relacionada con las actividades de las distintas áreas de FORTER que no haya sido difundida públicamente por las mismas.

| AUTOORIZÓ | REVISÓ | ELABORÓ |
|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Director General | Gerente General | Lider de proyectos |
| Lic. Geovani Figueroa | Lic. Julio César Sanchez | Ing. Estephany Figueroa Symonds |

Figura 7.2 Perfil de puesto.