



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Gestión del conocimiento, características culturales y capacidad de resiliencia en empresas de la región centro de Coahuila

Glenda Lila Suárez-Rodríguez¹

*Ma. Zochitl Araiza-Garza**

*Martha Carolina Sierra-Herrera***

Resumen

Se presentan resultados de una investigación de carácter cuantitativo, alcance exploratorio, descriptivo y correlacional realizado en 14 empresas del sector metal mecánico de la región centro del estado de Coahuila sobre la relación que guardan sus sistemas de gestión con respecto al conocimiento, características culturales (Hofstede) y características resilientes, obtenidos mediante cuestionario validado con Alpha de Cronbach .910 y confiabilidad del 95% y correlaciones con Rho de Spearman. Los resultados permiten mencionar que existe una alta correlación entre los sistemas de gestión orientados a las acciones de orden económico y en cuanto a las características culturales para la gestión del conocimiento, se puede decir con reserva que existe evidencia empírica de una relación de moderada a casi nula, lo mismo que para rasgos organizacionales resilientes.

Palabras clave: Cultura organizacional, Gestión del Conocimiento, Resiliencia, Sistemas de Gestión

Abstract

Results of a quantitative investigation, exploratory, descriptive and correlational scope carried out in 14 companies of the metal-mechanical sector of the central region of the state of Coahuila on the relationship between their management systems with respect to knowledge, cultural characteristics (Hofstede) and resilient characteristics, obtained through a questionnaire validated with Cronbach's Alpha .910 and 95% reliability and correlations with Spearman's Rho. The results allow mentioning that, although there is a high correlation between the management systems oriented to economic actions, in terms of cultural characteristics for knowledge management, it can be said with reservation that there is empirical evidence of a relationship of moderate to almost none, the same as for resilient organizational traits.

¹ ***Facultad de Contaduría y Administración-Universidad Autónoma de Coahuila.

Keywords: Organizational culture, Management Knowledge, Resilience, Management Systems

Introducción

El entorno en el cual las organizaciones desempeñan sus actividades, comprende una diversidad de retos derivados de la globalización en términos generales y que han impactado, solo por mencionar algunos, en la forma de hacer negocios, de las estructuras organizacionales, de la agilización de los procesos de comunicación e intercambio de todo tipo de bienes, de las cadenas de proveeduría, del desarrollo de recursos y capacidades (De León, 2019; Casalet, 2018; León, 2018; Hernández, 2016). Parte de las acciones que las organizaciones han llevado a cabo con la finalidad de dar respuesta a los retos que el entorno les plantea, por ejemplo, han tratado de implementar sistemas de gestión certificables, auditables y reconocidos por una comunidad internacional, para estandarizar procesos en cuanto a la producción de bienes y servicios, y lograr asegurar la calidad de los mismos a fin de incrementar su productividad y su competitividad. Posteriormente, al ir avanzando, también, desde hace tiempo, empezaron a gestionar el conocimiento, pues era necesario capitalizar las experiencias y aprendizajes obtenidos en la organización (León y Rodríguez, 2021; Martínez y Valenzo, 2020; Hernández et al., 2016) y el desarrollo de las capacidades y habilidades tecnológicas correspondientes orientadas a incrementar la competitividad de las compañías, por lo cual se propusieron y generaron modelos para su manejo (Rodríguez, 2006; Pérez, et al., 2004; Quinn et al., 2003).

Al mismo tiempo, también se fortalecieron los estudios sobre cultura organizacional para poder comprender ese tejido invisible que caracteriza a una organización, que le da su “personalidad” que fortalece o destruye su imagen, que les brinda a los individuos un conocimiento, en muchas ocasiones tácito, acerca de la forma adecuada de conducirse en una organización, tomar decisiones y resolver conflictos y que en su momento fortalece o debilita cualquier proceso de cambio que se desea hacer en una empresa. (Cameron and Quinn, 2006; Hofstede, 2004; Argyris, 1999; Schein, 1985).

Por otra parte, con las situaciones que se presentaron en los años 2020 – 2022, por la pandemia COVID – 19, se puso a prueba la efectividad de los sistemas implementados en las organizaciones para su operatividad y su correspondiente alineación, como aspectos fundamentales para la continuidad de la organización en sí, pero también se puso de manifiesto a nivel individual y colectivo la necesidad de acudir a la resiliencia tanto en lo individual como organizacional, pues había que remontar situaciones de crisis que se dieron a distintos niveles en el mundo y ser capaces de afrontarlas, resolverlas, y salir adelante.

Si bien, el término resiliencia como tal y su estudio no son nuevos, la pandemia puso de manifiesto la importancia de fortalecerla o incluso desarrollarla, no solo a nivel individual como una

característica del carácter, sino también como grupo, como organización. (Meneghel et al., 2022; Rogel, et al., 2019; Serna, et al., 2017; Medina, 2012). De tal forma han empezado estos estudios y propuestas de implementación de la resiliencia organizacional, que actualmente al menos en Europa, se han diseñado dos normas para tal fin como la BS 65000 por la British Standards Institution (BSI) y el estándar ISO 22316, que retoma el anterior y se publica en el 2017 (Duchek, 2020).

En vinculación con lo demás, está la gestión del aprendizaje, que aunque podría parecer un paso obvio en esta secuencia de actividades, es importante resaltar también los estudios y propuestas que se han hecho respecto a las organizaciones en sus procesos de aprendizaje para desarrollar y gestionar al interior de éstas procesos de aprendizaje entre los individuos que les faciliten y alienten sus participaciones en el desarrollo de conocimiento y transmisión de éste, de tal forma que les permita lograr convertirse en lo que Senge (1993) denominó “organizaciones que aprenden”; lo cual implica incursionar en conocer cuáles serán aquellas creencias y conductas que alientan a los individuos que las integran y cuáles pueden ser funcionales y cuáles disfuncionales para los objetivos que en conjunto se persigan (Yeung, 2000; Argyris et al., 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999).

El caso que se presenta forma parte de un conjunto de estudios realizados en empresas pertenecientes al sector metalmeccánico de la región centro desierto del estado de Coahuila, por ser este uno de los sectores económicos predominantes en la región, y a través del cual se pretende contribuir a generar estrategias de intervención más acordes y cercanas a las características culturales de la mismas a fin de fortalecer sus procesos de gestión de conocimiento y de su posible tendencia a la resiliencia. El estudio se realizó a partir de la gestión laboral basándose en la norma NMX – R 025 publicada en el Diario Oficial de la Federación (2009) y de la norma ISO 9001 (versión 2015) y 3 de las 5 dimensiones culturales propuestas por Hofstede (et al., 2004) que se relacionan o fortalecen el desarrollo del aprendizaje organizacional y por ende la gestión del conocimiento, así como las pautas de características resilientes en una organización.

El documento está organizado de la siguiente manera: la primera parte corresponde al marco contextual de la industria metal mecánica, una segunda parte al marco teórico en el que fundamenta este trabajo, la tercera parte describe las características de la investigación propiamente, seguida de la presentación de los resultados obtenidos y finalmente, la discusión de los resultados y las referencias bibliográficas.

Marco Contextual

La industria manufacturera en Latinoamérica

En términos de mercado hay nuevos competidores que están generando nuevas dinámicas en las compras y cambios en los patrones de consumo, su segmentación, fusiones, sensibilidad a los precios y con una consolidación tendiente a márgenes bajos. (Análisis y Prospectiva Tecnológica, 2015), y en

términos industriales existe una recomposición en la base productiva con desajustes sectoriales y comportamientos desiguales por sector con una alta concentración industrial y una mayor competencia internacional, donde los sectores de vanguardia como el automotriz, la electrónica y aeroespacial están impulsando el crecimiento económico industrial de determinadas regiones.

De acuerdo con el estudio antes mencionado (Análisis y Prospectiva Tecnológica 2015), para la Secretaría de Economía (SE) y Canacindra (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), sobre la situación que guarda el sector manufacturero a nivel internacional, se menciona que los países que cuentan con un desarrollo industrial avanzado tienen sectores metalmeccánicos consolidados, y que, por otro lado en los países con economías emergentes o en desarrollo, sigue siendo un sector que muestra dos tipos de empresas, por un lado, las empresas grandes altamente integradas a cadenas globales de valor pero sin una integración con la industria local, y las MiPymes que operan de manera aislada, sin una estrategia corporativa definida, orientadas a lo local, e inmersas en un ciclo que no les permite crecer por falta de activos fijos, tecnologías adecuadas, un esquema financiero adecuado, así como una ausencia o escasas alianzas estratégicas que les permitan incrementar su escala de operación, lo que les impide competir de manera exitosa en mercados internacionales e incluso nacionales.

Por otra parte, menciona también que existe una contribución interesante de este sector en cuanto a la generación de empleos y el desarrollo de capacidades tecnológicas, así como su contribución al PIB (Producto Interno Bruto) aproximadamente el 16% del Producto Interno Bruto (PIB) industrial en América Latina, generando empleo a 4.1 millones de personas en forma directa y 19.7 millones de forma indirecta y tiene además una importante participación en el total de las exportaciones realizadas en la región. Actualmente, la aportación es del 18% del PIB a nivel Latinoamérica, y particularmente para la industria metal mecánica en México una participación en el PIB del 14% en 2021 en contraposición con un 17.6% reportado por el INEGI en el 2019.

Después de los cambios surgidos en las cadenas de suministro y exportaciones a consecuencia de la pandemia COVID -19 (2019, 2020 y principios del 2021), han surgido otros esquemas y oportunidades de negocios principalmente relacionados con la industria automotriz electrónica, la aeronáutica y tecnologías relacionadas, de acuerdo a la American Industrial Magazine (2021) y Fabtech (2021), mencionan una recuperación del sector y de amplias oportunidades en los sectores automotriz, aeroespacial, implementos médicos, electrodomésticos y recientemente fabricación de moldes, troqueles y herramientas, así como también hacen mención de la necesidad de reestructurar sus esquemas de organización y alianzas para generar y/o renovar las cadenas de valor y esquemas de proveeduría en el continente americano entre los países participantes, por citar algunos, como Colombia, Brasil, Argentina, Perú, México, Estados Unidos y Canadá.

En resumen, aún con una balanza negativa por las importaciones y la consiguiente eliminación de puestos de trabajo de alta calidad, la cadena de metalmecánica sigue siendo una de las actividades manufactureras más importantes de América Latina, ya que como se mencionó anteriormente promueve el desarrollo y encadenamiento de otras industrias.

La industria manufacturera en México

Según informe de Banco de México (2021) se esperaba para el 2022 un incremento de los pedidos manufactureros el cual se ha venido dando en forma moderada desde el último trimestre del 2021, principalmente en equipo de transporte y sector automotriz.

El estado de Coahuila de Zaragoza es el tercero más grande territorialmente y comparte una frontera de 512 kilómetros con el estado de Texas, Estados Unidos con dos puntos fronterizos Piedras Negras y Ciudad Acuña. Entre las principales actividades económicas relacionadas al sector metalmeccánico en el estado se encuentran la fabricación de maquinaria y equipo con un 22%, industrias mecánicas básicas y fabricación de productos metálicos con un 9.1%; y de las compañías relacionadas al sector automotriz y de transporte. (INEGI, 2016).

De acuerdo con el INEGI (2018), Coahuila cuenta con una población de 3, 146,771 habitantes, de los cuales 1,563,669 son hombres y 1,583,102 son mujeres distribuidos en 38 municipios, de los cuales los más habitados son el municipio de Saltillo, seguido por el de Torreón y luego el de Monclova. Asimismo, la población económicamente activa (PEA) al trimestre octubre – diciembre 2022 reportada por el ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo) es de 1,540,535 personas y de los cuales 943, 102 son hombres y 597, 433 son mujeres. Asimismo, el sector manufacturero ocupa a 465, 469 personas del cual la mayoría corresponde a hombres en un 70 – 75% y en un 27% a mujeres, y principalmente bajo un esquema de relación laboral formal, y de su aportación al PIB.

De ahí la importancia de continuar con el desarrollo y fortalecimiento de una gestión organizacional que les permita a las empresas participantes en este sector capitalizar sus recursos y capacidades para seguir siendo competitivas o bien desarrollarlas para posicionarse en el mercado.

Marco Teórico

Los sistemas de gestión en las organizaciones

Un sistema de gestión en principio se define como el conjunto de acciones integradas en un todo, respecto al diario hacer en una organización para contribuir a la obtención de los objetivos de ésta, de una manera ordenada, secuencial y económica, mismos que a través del tiempo han venido evolucionando y adecuándose conforme a las exigencias de una nueva sociedad, nuevos productos y

nuevas normativas. Asimismo, las empresas han optado en muchos casos y de acuerdo con su giro, por normas certificables, evaluables y auditables y con aceptación internacional.

Adicionalmente, a la incorporación de normas estandarizadas para los sistemas de calidad en sus procesos de producción, de normas tanto internacionales como nacionales para la gestión medio ambiental y de seguridad en el trabajo; en nuestro país, desde 2009, se estableció la norma NMX-R-025 SCFI para la igualdad laboral entre mujeres y hombres, la cual incluye indicadores, prácticas y acciones para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, independientemente de su origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra característica o condición análoga y recientemente la NOM – 035.

Además de buscar la igualdad y la inclusión laborales, buscan consolidar la previsión social, a través de la creación de condiciones para el trabajo digno, bien remunerado, con capacitación, con seguridad, libre de toda discriminación, con corresponsabilidad entre la vida laboral y la vida familiar, de tal forma que posibilite la realización plena de mujeres y hombres.

Por lo tanto, el objetivo de esta norma (NMX -R – 025) es establecer los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres. Todos estos son elementos deseables y básicos también para que se den condiciones adecuadas para los procesos de aprendizaje organizacional, lo cual hace necesario que el conocimiento que se da en las organizaciones también se gestione y/o administre.

Gestión del Conocimiento

El conocimiento es creado por los individuos que conforman la organización, estén o no conscientes de ello, y es transmitido dentro de ésta ya sea de manera casual, informal o formal (León y Rodríguez, et al.; 2021; Martínez et al., 2020; Hernández et al., 2016; Argyris et al., 1999; Nonaka et al., 1999). No obstante, la facilitación, gestión y administración de la generación y comunicación de este son elementos que varían de una empresa a otra e incluso de departamento a departamento, pues cada organización cuenta con diferentes recursos para lograrlo y convertirse así en lo que se ha denominado “Organizaciones que aprenden” u “Organizaciones Inteligentes” (Stiglitz, 2014; Senge, et.al.,1993). Para la ISO 9001, (versión, 2015), se establece que el conocimiento organizacional es el conocimiento específico creado en una organización en forma colaborativa, derivado de la experiencia y tiene como propósito contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

En diversos estudios, estos procesos intersubjetivos han demostrado su influencia y determinación en el comportamiento organizacional y en los resultados económicos (por ejemplo,

desde el compromiso de proveedores y clientes y cumplimiento de los indicadores de calidad hasta identificación de determinadas prácticas. (Kattman, 2014; Baird et al., 2011).

Por lo que, en las organizaciones se han generado también modelos para la adecuada gestión del conocimiento, ya que el propósito general es lograr el maximizar la eficacia de las actividades y de optimizar el aprendizaje organizacional y desarrollo de sus capacidades tecnológicas requeridas.

Al igual que en los otros procesos de gestión, se requiere de un proceso sistemático para detectar, seleccionar, organizar, y documentar aquella información que sea útil para la organización y con la característica de que se dé en un ambiente de colaboración por parte de los integrantes. (González, et al., 2018; López, et al., 2018; Rodríguez, 2006).

Rodríguez (et al., 2006) mencionan que es necesario establecer tres etapas básicas en la implementación de cualquier sistema de gestión del conocimiento, tales como: Efectuar un diagnóstico organizacional, como punto de partida, posteriormente el diseño y desarrollo del sistema para la generación y gestión del conocimiento y como tercera etapa, la evaluación y seguimiento del mismo.

Los enfoques y el desarrollo que esta nueva área de gestión en las organizaciones han propuesto modelos para su administración y optimización, ya que el conocimiento por sí mismo, existe, se esté o no debidamente documentado y procesado, por lo que desde los años noventa, diversos investigadores de estos procesos, propusieron modelos que han ido evolucionando conforme a las propias vivencias y a los requerimientos que el entorno demanda, por lo que a continuación se enuncian solamente de manera general, etapas que se han presentado. (Rodríguez et al., 2006).

La gestión del conocimiento (GC) visto como un almacenamiento, acceso y transferencia del mismo, no hace diferencia entre información y datos, se le concibe como una identidad independiente y se centra en el diseño de metodologías, estrategias y técnicas para el almacenaje del mismo.

La GC visto con un enfoque sociocultural, se plantean modelos basados en el desarrollo de una cultura organizacional apropiada que incida en el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento a través de estimular la participación de los colaboradores, fortalecer un clima de confianza para que se dé el intercambio de ideas y experiencias mediante canales de comunicación apropiados.

La GC a través de modelos tecnológicos en los que se destaca la utilización de sistemas como datawarehousing, intranet, sistemas de expertos, sistemas de información, la WEB, e igualmente herramientas tecnológicas como motores de búsqueda, multimedia y otras más.

De estas etapas se puede destacar que las estrategias utilizadas se orientaron por un lado a la identificación y localización del conocimiento en las organizaciones y otras para generar la dinámica grupal que permitiese o facilitara la generación, difusión e interiorización del conocimiento.

Por otra parte, el tener o propiciar la generación de una cultura organizacional donde se fomente la colaboración es básico para que el intercambio de experiencias y conocimiento se dé y se gestione mediante un sistema institucionalmente aceptado y validado por todos.

La Resiliencia como característica cultural

El concepto como tal, no es nuevo, tiene su origen de aplicación actual en la Física y de los años 70's éste empezó a incorporarse en las ciencias sociales y en las organizaciones. Esta característica se presenta tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Inicialmente, empezó a estudiarse en el campo de la Psicología en los individuos, como la capacidad que mostraban algunos para sobreponerse a situaciones críticas y traumatizantes y salir adelante, “reinventarse”, “sobreponerse”, empezar de nuevo y continuar. En las organizaciones, a su vez, empezaron estudios de caso de aquellas empresas que lograban superar situaciones críticas por diversas circunstancias y rediseñarse, reorientar sus actividades, resurgir y volver al mercado.

Por lo que una definición acerca de qué se entiende por resiliencia puede ser como aquel factor que permite mantener el control de los desequilibrios del contexto y generar capacidad institucional y emocional para enfrentar los riesgos que impliquen una amenaza (Rogel et al., 2019).

Una organización resiliente tendrá la capacidad de fortalecer e incluso aumentar sus fortalezas, adaptarse y transformarse, permite que las empresas puedan soslayar tendencias a las cuales no se pueden avenir y al mismo tiempo tener las herramientas necesarias para enfrentar situaciones inesperadas (Rodríguez et al., 2016). Asimismo, señala que “la resiliencia es un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse las situaciones adversas”. Y que incluso en muchas empresas puede llegar a ser la causa que dé paso a la creatividad y la innovación.

Medina (2012), menciona que las empresas resilientes presentan algunas características que las define o diferencia de otras:

Tienen un alto sentido de esfuerzo orientado a generar una mayor resistencia a las catástrofes, presentan un buen conocimiento de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, igualmente han generado un gran compromiso a la proactividad y a la gestión de la identificación constante de situaciones de vulnerabilidad y fomentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación dentro de la empresa.

Por otra parte, se menciona que la resiliencia es una característica con la que “se nace, se hace y se puede aprender”. Partiendo de este pensamiento y de que finalmente las decisiones que se toman en una organización, siempre tendrán algún o algunos riesgos, el reto que diversos autores plantean es la construcción de sistemas resilientes, en función de que los sistemas sociales no son lineales de

acuerdo a la teoría de sistemas de Bertalanffy

De aquí, que en la literatura gerencial se viene explorando el tema sobre mentes colectivas como un mecanismo para afrontar entornos de alta incertidumbre y las estrategias a utilizar para dar respuesta a ello.

Una primera corriente menciona la construcción de la resiliencia en las organizaciones a través de las fortalezas de sus empleados.

Una segunda corriente se basa en el estudio de modelos de negocios en un entorno en constante cambio

Y una tercera corriente, se orienta a cadenas de suministros resilientes, ágiles, flexibles, velocidad de reacción, acceso oportuno a la información y colaboración entre los eslabones de la cadena.

Desde luego, en este sentido las empresas grandes cuentan con una mayor variedad de recursos para “institucionalizarlo” al interior de éstas, mientras que las micro y pequeñas empresas están más ocupadas en su diario subsistir, sin embargo, también hay otro elemento a considerar en este proceso, y ese es la cultura de cada organización, misma que puede hacer la diferencia desde las etapas iniciales de la empresa. (Rodríguez et al., 2006).

La cultura en las organizaciones

Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte de la organización, la cultura se inicia con un fundador o un líder inicial que articula e implementa ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios. Cuando estas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder. (Schein, 1985).

La cultura, por lo general pasa inadvertida, pero cuando se trata de implementar nuevas estrategias o programas en la organización que impliquen un cambio en ésta, los gerentes se enfrentan a su poder de influencia (Arciniega, 2011; Toca, 2009) por lo que muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas sino más bien en los marcos comunes de referencia para enfrentar los cambios.

Dada la complejidad de este constructo, las investigaciones sobre el tema han retomado fuerza desde una perspectiva racionalista y funcionalista, ya que el interés se ha centrado en determinar la función que cumple en las organizaciones, y como metáfora desde la óptica simbólica con el propósito de establecer el significado de la organización para sus miembros, (Cruz y Torres, 2016).

La cultura en las organizaciones se manifiesta en dos niveles, uno que es visible través de las estructuras físicas y organizacionales, como el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder

que utiliza una organización, los símbolos, las historias y las ceremonias que se realizan en las mismas y que son compartidas por sus integrantes, asimismo, son el reflejo de los valores más profundos en la mente de los integrantes de una empresa u organización. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente y son los que definen la verdadera cultura, y la cual no es tan visible como el primero. (Toca et al., 2009; Schein et al., 1985).

En la conformación de una cultura organizacional se descarta la imposición de ésta a través de la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento, ya sea un manual, código o prontuario, en su lugar, es transmitida y reforzada a través de la estructura informal que se da al interior de las organizaciones. (Daft, et al., 2010).

Todas las definiciones de CO (Cultura Organizacional) incluyen características esenciales: se aprende, se compone de los valores, significados, entendimientos, y supuestos compartidos y es subjetiva y objetiva. Por otra parte, parece insuficiente la caracterización de la cultura como sistema de normas y valores, costumbres y tradiciones socialmente aceptadas, ya que por un lado sobreestima lo que tiene de coherente, estructurada y sistemática, y por otro, asume crítica la concepción de lo cultural como un campo por encima del individuo en sí, coercitivo y sujeto a cierta regularidad. (Arciniega et al., 2011).

Tipos de culturas organizacionales

La forma de tipificar las culturas de las organizaciones está en función de los campos de estudio, una clasificación propuesta es culturas fuertes y culturas débiles, donde se destaca principalmente la influencia que la organización tiene sobre los individuos en sus acciones y formación de creencias al punto de lograr una identificación de éste con la forma de hacer las cosas de la organización (Schein, 1985; Pedraza, 2015), cuando una cultura es fuerte y en contraste cuando una cultura es débil se percibe un conjunto de actividades y toma de decisiones fraccionada donde a los individuos que la integran se les dificulta identificar cuáles son los comportamientos aceptados y adecuados a cada circunstancia.

Otra forma de clasificar la cultura es en función de situaciones de diferenciación e integración a la cultura dominante, se les ha denominado como subculturas y contraculturas (Audirac, et al., 2004), si bien en el caso de las subculturas comparten los mismos supuestos (valores, creencias y normas) en general con la cultura dominante, en algunos departamentos se desarrolla una forma de actuación característica que los diferencia del resto de la misma y que de alguna manera puede ser reflejo de situaciones particulares de dichas áreas o departamentos, pero que una vez detectadas y resueltas pueden ser asimiladas rápidamente en beneficio de las estrategias y objetivos establecidos.

En cambio, las contraculturas, dentro de una cultura organizacional, pueden generar

inestabilidad al sistema organización porque se oponen a lo establecido y aceptado por los integrantes de ésta. No obstante, pueden jugar un rol positivo si logran impulsar cambios favorables en las formas de ejecución de acuerdos, de incentivar los aprendizajes organizacionales y finalmente se vean reflejados en los resultados obtenidos por la compañía en sí.

Hofstede (2004), hace un reconocimiento de la influencia que el ambiente externo tiene una interferencia y/o influencia en el ambiente interno. Como resultado de sus estudios, hace mención a que las culturas locales y la cultura de las empresas destacan las diferencias en las sociedades y en las organizaciones (en las culturas regionales, nacionales, más que organizacionales). Hofstede propuso inicialmente cuatro dimensiones, que aseguraba se encuentran presentes en cualquier cultura, y que lo que varía es solo la intensidad con las que se manifiestan cada una de ellas en los dilemas a los cuales se enfrentan éstas, y posteriormente se agregó una quinta como resultado de trabajos realizados con el modelo inicial y enriquecido con aportaciones de otros colaboradores. (citado en Cruz et al., 2016; Van Hemelrijck, 2008).

Otra tipificación de las culturas es la que proponen Cameron y Quinn (1999, 2011), en función de la flexibilidad y discrecionalidad en contraste con la estabilidad y el control, así como su orientación externa o interna, de la cual proponen cuatro tipos básicos conocidos como clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Otro esquema es el empleado para referirse a la cultura por su inclinación a la innovación y adaptabilidad, a la cooperación y efectividad, por su parte, el modelo propuesto por Denison (1995, 2003), (citado en Carrillo, 2016; Peyman, 2014) que estudia a las culturas desde su nivel de involucramiento, adaptabilidad, consistencia y su misión.

Consideraciones Metodológicas

El estudio que se presenta corresponde a una investigación de carácter cuantitativo, de carácter no experimental, y transeccional, y con un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, cuyo **objetivo** es conocer la relación que guardan los sistemas de gestión y las características culturales de las empresas participantes del sector metal mecánico en cuanto a la gestión del conocimiento y sus características resilientes.

Las **preguntas** de investigación fueron las siguientes:

¿En qué medida se encuentran relacionados el sistema de gestión laboral y las características culturales elegidas?

¿Cuáles son las relaciones más fuertes y más débiles entre la aplicación de los principios del sistema de gestión laboral y la percepción de los colaboradores?

¿Las características culturales encontradas fortalecen la gestión del conocimiento?

¿Existe una tendencia en las características culturales de las organizaciones participantes hacia el fortalecimiento de la resiliencia?

Las **hipótesis** generadas fueron:

H₁: Las empresas con sistemas de gestión estandarizados y certificados presentan una relación de moderada a fuerte con sus características culturales

H₂: Las empresas que no tienen sistemas de gestión estandarizados presentan una escasa o nula relación con sus características culturales

H₀: Las empresas, independientemente de su tamaño y sistemas de gestión, presentan una escasa nula relación con sus características culturales.

Población y Muestreo

De acuerdo con cifras consultadas en INEGI (2016), la población de empresas registradas en el rubro metalmeccánico en el estado de Coahuila asciende a 388. Posteriormente, en un análisis de la información más específico no se encontró una distribución de estas empresas en cuanto a su actividad productiva específica, sino que se reportan en forma global en este rubro, por lo que finalmente se tomó el criterio de elegir una **muestra por conveniencia** de 14 empresas de dicho sector.

La población de empresas, de las cuales se tomó una muestra selectiva de las 354 encuestas aplicadas a colaboradores y operarios en forma aleatoria se compone de la siguiente manera:

Tabla 1

Relación de Empresas Participantes

No. De Empresas	Tamaño de la empresa (Criterio INEGI, 2014).	No. De personas encuestadas	Municipios
6	Grande	107	Castaños, Monclova, Frontera,
3	Mediana	47	Monclova, Frontera
3	Pequeña	30	Monclova, Frontera
2	Micro	16	Monclova

Fuente: elaboración propia

Se aplicó **un instrumento** previamente validado mediante Alpha de Cronbach con resultado de .910 y un grado de confiabilidad 95%. Las correlaciones se establecieron utilizando Rho de Spearman.

La **medición** se hizo utilizando una escala Likert de 1 a 5 (Totalmente en Desacuerdo a Totalmente de acuerdo). El **procesamiento de datos** fue mediante el programa estadístico SPSS, versión 25.

Las **variables** definidas fueron variable independiente Sistemas de gestión y dependientes 3 características culturales correspondientes a la propuesta de Hofstede (2004), basada en la siguiente descripción de dichas variables:

Sistema de Gestión de Calidad	Norma Mexicana de Igualdad Laboral (Sistema de Gestión Laboral)	Características Culturales
<p>Conjunto de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr que los productos y servicios que se ofertan cumplan con los requisitos del cliente y/o mercado. Su obligatoriedad es en función del interés de mercado. En las normas internacionales se les conoce en el rubro de las ISO 9001 y 9002. Aunque en la última versión se introducen conceptos relacionados a la parte estratégica del negocio y capital humano y un enfoque a los procesos.</p>	<p>Establece los requisitos para la certificación de las prácticas para la igualdad laboral entre mujeres y hombres, Incluye indicadores, prácticas y acciones para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, al mismo tiempo establecerá los criterios de definición a cada elemento implícito en la práctica laboral y se apoya para su ejercicio en la Ley Federal del Trabajo.</p>	<p>Orientación a largo/corto plazo: en el corto plazo se hace énfasis en el status y resultados inmediatos, así como formas tradicionales de hacer las cosas; y en el largo plazo como el grado en el cual los miembros de un grupo aceptan postergar las gratificaciones de sus necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede y Trompenaars, 1996; Hofstede, 2004) como resultado de su trabajo.</p> <p>Individualismo/Colectivismo o Colaboración: definido como el grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo, es decir el grado en el cual se valoran más los objetivos personales, la autonomía y privacidad por encima de la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas; y el colectivismo, como la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, prevalencia de objetivos grupales y un alto sentido de equidad.</p> <p>-Masculinidad/ Femeineidad: definido como el grado en el cual los valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, heroísmo, preponderancia a la obtención de salarios y trabajos que impliquen un desafío, pero con libertad personal (asociados al rol masculino), versus los valores como calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, integración profesional de géneros, trato equitativo, cuidado del medio ambiente (asociados al rol femenino).</p>

Resultados

A continuación, se presentan las correlaciones obtenidas entre los sistemas de gestión de calidad en cuanto a la orientación del manejo del tiempo, por influir esta dimensión en el desarrollo de las actividades y su impacto en los procesos de planeación y posteriormente los relacionados directamente a las prácticas laborales sobre la gestión y administración de los individuos.

La relación entre la característica cultural orientada al manejo del tiempo (COCL)y el sistema de gestión de calidad en cuanto a la toma de decisiones en relación a la planeación, se obtuvieron las siguientes relaciones, mismas que se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Correlaciones entre las características culturales (COCL) y el SGC

	SGC	COCLP 37	COCLP 38	COCLP 39	COCLP 40	COCLP 41	COCLP 42	COCLP 43	COCLP 44
SGC	1								
COCLP 37	.684**	1							
COCLP 38	.477**	.137	1						
COCLP 39	.367**	.418**	.327**	1					
COCLP 40	.483**	.296**	.237**	.393**	1				
COCLP 41	.321**	.266**	.138	.221**	.214**	1			
COCLP 42	.163	.175*	.122	.331**	.196**	.281**	1		
COCLP 43	.486**	.296**	.123	.306**	.367**	.228**	.179*	1	
COCLP 44	.370**	.293**	.050	.176*	.067	.287**	.228**	.217**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)

Fuente: elaboración propia

La relación obtenida fue de moderada a fuerte (.684) y significativa en cuanto a la planeación de los trabajos con suficiente anticipación, pero mantiene relaciones débiles significativas en cuanto a la frecuencia con la que se dan trabajos urgentes (.477), asimismo en la importancia que se les da a las metas de producción, la relación obtenida se considera débil (.367). En cuanto a la toma de decisiones, las relaciones obtenidas muestran débil relación en lo referente a las consecuencias futuras de las decisiones que se toman (.483) y la toma de decisiones en espera de resultados en el largo plazo como trabajar por una cultura de seguridad (.486) y un aprendizaje sobre la marcha (.321) y la inclinación o predisposición a sacrificarse en el presente para obtener mejores resultados en el futuro (.370).

En cuanto a las relaciones encontradas en aspectos relativos a como los colaboradores perciben el manejo del personal fueron las siguientes:

En la característica cultural COIC (orientación al individualismo y/o colectivismo o colaboración), se obtuvieron estadísticamente las relaciones con el SGL (Sistema de Gestión Laboral), los resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3*Correlaciones entre el SGL y la característica cultural COIC*

	SGL	COIC4 5	COIC4 6	COIC4 7	COIC4 8	COIC4 9	COIC5 0	COIC5 1	COIC5 2
SGL	1								
COIC4 5	-.001	1							
COIC4 6	.132	.338**	1						
COIC4 7	.483*	.238**	.346**	1					
COIC4 8	.451*	.089	.115	.554**	1				
COIC4 9	.519*	.115	.305**	.514**	.481**	1			
COIC5 0	.596*	.066	.171*	.365**	.187**	.368**	1		
COIC5 1	.645*	.071	.085	.377**	.281**	.312**	.465**	1	
COIC5 2	.470*	.248**	.313**	.221**	.073	.348**	.230**	.311**	1

** *La es significativa en el nivel 0,01 (2 correlación colas)** *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas)**Fuente: elaboración propia*

Las relaciones que forman parte del indicador de colaboración/individualismo presentan una relación nula y negativa en cuanto a elección de toma de decisión (-.001) en beneficio de todos, y se refuerza con la relación de fuerte a moderada (.596) de que los jefes buscan como mejorar primero sus áreas de trabajo, y contrastan con las relaciones obtenidas de fuerte a moderada (.519) sobre procesos de reunión de personas de diferentes áreas para buscar soluciones conjuntas, así como relaciones débiles significativas en procesos de ayuda en casos de atraso (.451) y libertad para resolver dudas sobre el trabajo (.483).

En las relaciones al indicador de logro (planteado como el reforzamiento de un enfoque individualista de acuerdo a Hofstede), se obtiene una relación escasa o nula (.132) sobre el criterio de que en la empresa deben estar los más preparados y competentes y una relación de fuerte a moderada (.645) de que lo más importante son las oportunidades de ascenso en la empresa y una relación débil de que en la empresa gana más quien trabaja más (.470).

De las relaciones encontradas entre esta característica cultural COMF (orientación a la masculinidad /femineidad) y el sistema de gestión laboral, resultan estadísticamente entre débiles y moderadas, mismas que se ilustran en la tabla 4.

Tabla 4*Correlaciones entre características culturales COMF y el SGL (Sistema de Gestión Laboral)*

	SGL	COMF 53	COMF 54	COMF55	COMF 56	COMF 57	COMF 58	COMF 59	COMF 60
SGL	1								
COMF 53	.480**	1							
COMF 54	.414**	.243**	1						
COMF 55	.193**	.091	.229**	1					
COMF 56	.457**	.205**	.173*	.335**	1				
COMF 57	.402**	.326**	.182*	.107	.050	1			
COMF 58	.328**	.201**	.161*	.260**	.254**	.309**	1		
COMF 59	.419**	.300**	.269**	.183**	.098	.408**	.258**	1	
COMF 60	.556**	.118	.003	.063	.275**	.008	.060	.227**	1

** La correlación es significativa en los niveles 0, 01 (2 colas)

* La correlación es significativa en los niveles 0, 05 (2 colas)

Fuente: elaboración propia

Las relaciones en los ítems correspondientes a equidad muestran en cuanto a separación de puestos para hombres y mujeres una relación entre fuerte y moderada (.556) y en lo referente a jefatura indistinta (.480), en el indicador correspondiente a la motivación para aceptación y búsqueda de trabajo muestran una relación débil en la aceptación de riesgos a cambio de paga y prestaciones (.414), estabilidad en el trabajo (.328) y seguridad de un trabajo (.193).

En cuanto a la orientación a un comportamiento ecológico, las relaciones que se muestran son débiles en lo concerniente a la preferencia de áreas verdes (.402) y en el sentido de responsabilidad grupal para mantener orden y limpieza (.419), asimismo en cuanto a la existencia de una comunicación asertiva en la empresa, la relación encontradas es débil (.457).

Conclusiones

Para conocer la percepción de quienes son los ejecutantes de los sistemas de gestión en las organizaciones, se encuestaron a operarios y colaboradores de las empresas participantes mediante la aplicación de un cuestionario en grupos, los resultados obtenidos responden a las preguntas formuladas sobre si los sistemas de gestión utilizados en las empresas participantes del sector metalmeccánico y las características culturales se relacionan entre sí, los resultados estadísticamente encontrados permiten sugerir que lo planteado en la hipótesis H₁ se da en mayor o menor medida

según el grado de avance en la implementación de dichos sistemas, asimismo en función de su mercado y exigencias regulatorias, las empresas se orientan más al cumplimiento de lo exigible primero por su mercado y luego por la normatividad donde operan y de acuerdo al nivel de exigencia.

Por otra parte, en la relación encontrada entre las características culturales y los sistemas de gestión de las empresas participantes se obtuvo estadísticamente información que permite sugerir que aquellas características que fueron más significativas son las que se relacionan como necesarias de llevar a cabo en sus sistemas de gestión, principalmente el de calidad y posteriormente el laboral, destacando aquellas que pueden resultar en costos económicos en caso de que no se ejecuten, tales como las relacionadas al acatamiento de reglas de seguridad, por lo que atienden más a normas mexicanas, aun cuando sobre todo en empresas grandes por exigencia de sus clientes, se encuentren certificadas en sistemas de gestión ambiental. Por lo cual podría decirse que el objetivo económico es el que más peso tiene en las prácticas organizacionales, por lo que la H₂ se cumple en función del costo que puede implicar para las MiPymes el realizar un proceso de certificación o bien estandarización de sus procesos, ya que la mayoría responde al factor económico como prioridad para su subsistencia. Dentro de dichas características destacan las de colaboración en grupos de mejora, la participación y atención a programas permanentes de capacitación, así como una percepción dividida en cuanto a la igualdad de oportunidades y de retribuciones económicas equitativas, asimismo de acuerdo a los resultados estadísticos, se declara que existe una igualdad de oportunidades sin distinción de género, al mismo tiempo prevalece la idea de separación de puestos en la industria metalmecánica ya que por las características físicas del trabajo, algunos consideran no es apto para ser desempeñado por mujeres, principalmente en el área de producción. Lo cual se puede ver reflejado también en la participación de las mujeres en el sector manufacturero de Coahuila. Con lo anterior se puede decir que hay evidencia empírica que sugiere que de las características culturales elegidas para este estudio se encuentran relacionadas en mayor o menor grado a los sistemas de gestión de las empresas participantes.

Y finalmente en cuanto a si las empresas del sector metalmecánico de Coahuila inciden en prácticas organizacionales tendientes a fortalecer sus procesos de gestión del conocimiento, así como una capacidad resiliente, los hallazgos encontrados permiten sugerir con reserva que existe relativamente una tendencia, más por las fuerzas o presiones de mercado, pero no por cultura. Por lo que se puede decir que la H₃ se cumple parcialmente y la hipótesis nula se rechaza.

Referencias

- American Industrial Magazine (2021).
- Análisis y Prospectiva Tecnológica (2015). *Estudio para determinar la competitividad de la industria Metalmeccánica de la Canacintra*. Secretaría de Economía, PROIAT, Canacintra.
- Arciniega, R.S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, (36), 5 – 12.
- Argyris, C. (1999). *Tacit Knowledge and Management*. Ed. Psychology Press, 1st. Edition.
- Baird Kevin, K., Jia H. y, Reeve R. (2011). The relationships between Organizational culture, total Quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 789 – 814. Emerald insight. com. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111144850>.
- Banco de México, (2021).
- Cameron, K., Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Addison – Wesley, Reading Massachussets.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Casalet, M. (2018). La digitalización industrial: “Un camino hacia la gobernanza colaborativa”. Estudio de casos. *Publicación de las Naciones Unidas, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. CEPAL
- Cruz, D.D., y Torres, R.E. (2016). Caracterización de la cultura organizacional dominante en las empresas familiares de servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. *Management Review*, 1 (3)
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial CENGAGE Learning.
- De León, V., Sierra, M.C., Araiza, M. Z., y Hernández, M. (2019). Diagnóstico de alineación de las prácticas organizacionales en empresas del sector metal mecánico de la región centro del estado de Coahuila, México. *Administración y Negocios en Latinoamérica*, pp. 235- 250. Ed. IQuatro.
- Duchek, S. (2020). Organizational Resilience a capability- based conceptualization. *Business Research*, (13), 215 -246 <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
- Ferrer, D. R.M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102- 114.
- García, G. S. (2022). *La Resiliencia en las Organizaciones*. Editora Virtus Angulo.
- González, U.E.G., Sánchez, G.J., Mayorga, S. P.I. (2022). La Gestión del Conocimiento y su relación con la competitividad de las pymes. *Red Internacional de investigadores en Competitividad*.

- Haffar Wafi, M. y Ghoneim Ahmad, A. K. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian Manufacturing Organizations” *Journal of Organizational Change Management*, 27 (1) 5–22. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046>.
- Hemelrijck, E. V. (2008) *Cultura y Sostenibilidad: Un estudio comparativo entre Holanda, Argentina y China*. Reporte Técnico. Multinacional Química de origen alemán.
- Hernández. V. (2016). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Alpha Editores. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014, 2019, 2021), *Censos Económicos. Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Estratificación de los establecimientos.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016), *Anuario Estadístico y geográfico de Coahuila de Zaragoza*. Gobierno del Estado de Coahuila.
- León, S. M.M., y Rodríguez, V.O. (2021). *Conocimiento, Experiencia, Aprendizaje y Estrategias Empresariales*. Red Internacional de investigadores en Competitividad.
- León, V. G. (2018). Análisis de percepción de integración de los sistemas de gestión. *Signos: Investigación en Sistemas de gestión*, 10 (1). 139 – 156
- Martínez, A. J.A., y Valenzo, J.A. (2020). Competitividad, Productividad y Estrategia. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Medina, S.C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Universidad Autónoma Metropolitana, Repositorio Institucional, Gestión y Estrategia Zaloamati.azc.uam.mx/*.
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I.M, (2013). El Camino de la Resiliencia Organizacional. Una Revisión Teórica. *Revista Aloma.net.31 (2) Psicología de las Organizaciones*.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ed. Oxford University Press.
- Norma Mexicana – NMX-R- 025- SCFI – (2009) *Igualdad Laboral entre mujeres y hombres*.
- Pedraza, A. L., Obispo, S., K., Vázquez, G. L. y Gómez. G. L. (2015). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein. *Revista Clío América*. 9, (17).
- Rodríguez, G. D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento. Una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37, 25 – 39.
- Rogel, G.E. M., y Urquizo, V.J.I. (2019). Aproximación Teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales XXV (2)*.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture & Leadership*. Notes compiled by Ted Nellen.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Ed. Granica.

- Serna, S.G., Zenzain, C.C., y Schmidt, U. J. (2017). La resiliencia un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM, Gestión en el Tercer Milenio*, 20 (39)
- Stiglitz J. E., y Greenwald, B.C. (2014). *Un nuevo enfoque hacia el crecimiento, el desarrollo y el progreso social*. Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.
- Toca, T. C. E. y Carrillo R, J. (2009). Asuntos Teóricos y Metodológicos de la Cultura Organizacional, *Civilizar*, 9 (17), 117 – 136.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000) *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*.Ed. Oxford University Press.