



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

“La cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento: caso de una empresa familiar mexicana del sur de Sonora”

Tesis

Que para obtener el grado de:
Doctora en Estudios Organizacionales

Presenta:

Maria Olivia Palafox Soto

Matricula: 2203802753

ORCID: 0000-0002-8245-3032

Correo electronico: oliviapalafox95@hotmail.com


DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Valentino Morales López

Vo.Bo

JURADO

Presidente:

Dr. Valentino Morales López 

Secretario:

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Vocal:

Dr. Sergio Ochoa Jiménez

Dra. María Teresa Magallón Díez 

Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

Vo.Bo

Iztapalapa, Ciudad de México, 27 de enero de 2025.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida: mi familia, en especial a mis padres Olivia y Carlos por cada palabra, cada consejo y motivación a seguir continuando y lograr cada una de mis metas. Nunca me falten.

A mis abuelos Sara+ Emilio+ mis ángeles en el cielo que a pesar de los años sé que están conmigo cuidando y guiando cada paso que doy. Los extraño tanto.

A mi familia y amigos que siempre están para mí cuando lo necesito.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, por permitirme culminar una etapa más en mi vida profesional, darme salud y cuidar de los míos y de mí en todo momento.

A mis abuelos Sara† y Emilio† que, aunque ya no estén físicamente conmigo, siempre están cuidando de mi familia y de mí, donde quiera que estén, sé que un día nos volveremos a ver y hasta entonces tendré dos ángeles en el cielo cuidándome siempre.

Agradezco infinitamente a mis padres Olivia y Carlos porque siempre están para apoyarme en todo sin importar que; infinitas gracias papás por su esfuerzo, por su dedicación, motivación y por su apoyo incondicional aún a la distancia.

A mi familia, hermanos, tíos, primos, sobrinos porque siempre tengo su apoyo y sin importar donde me encuentre, sé que puedo contar con ustedes, gracias por todo.

A mis amigos y amigas del doctorado generación 2020-2024 y 2022-2026 que me han ayudado desde que llegué a CDMX y he tenido su apoyo, gracias por su tiempo, por su ayuda, por su amistad, gracias por estar.

A mis amigos y amigas de Sonora que siempre han estado para levantarme el ánimo cuando más lo necesitaba y me esperaban cada que regresaba; esos momentos compartidos con amigos y familia siempre me recargaban de energía para seguir continuando.

A mi asesor Dr. Valentino Morales López, por todo su conocimiento y consejos a lo largo de todos estos años, gracias por ser paciente, por instruirme y guiarme en la culminación de una meta más en mi vida profesional.

Al posgrado en Estudios Organizacionales, por ver en mi un potencial al aceptarme en esta comunidad, gracias a todos los que forman parte y que me han ayudado siempre.

Por último, pero no menos importante al Dr. Sergio Ochoa Jiménez, quien ha estado conmigo desde que inicié en la investigación, quien me ha dado las bases para llegar hasta donde estoy, gracias por ayudarme y orientarme aún a la distancia, por ser paciente, por sus consejos, por su sabiduría y todo el conocimiento que me ha transmitido y que nunca terminaré de agradecer.

A tod@s, inmensamente gracias!

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
Parte 1 Empresa familiar, gestión del conocimiento y cultura organizacional.	18
CAPITULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR	18
1.1. ANTECEDENTES	18
1.1.1 Conceptualización de empresas familiares.....	21
1.1.2 Las empresas familiares en el mundo.	27
1.1.3 Las empresas familiares en México	31
1.1.4 Tipos de empresas familiares.....	36
1.1.5 Estructura de la empresa familiar.	40
1.1.6 Estudios empíricos y perspectivas teóricas de la empresa familiar .	44
CAPÍTULO 2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	48
2.1 Gestión del conocimiento	48
2.1.1 La Gestión del Conocimiento: una perspectiva existente.....	48
2.1.2 Transformación evolutiva del conocimiento.	51
2.1.3 La Gestión del conocimiento como un proceso adaptativo en las organizaciones.....	53
2.1.4 El manejo del conocimiento en las organizaciones.	55
2.1.5 Factores que influyen en la acumulación del conocimiento.....	57
2.1.6 Estudios empíricos y perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento: el conocimiento como objeto de estudio.....	59
2.1.7 Proceso de gestión del conocimiento.	61
2.2 Visión del conocimiento a partir del saber-hacer.	76
2.3 Cultura organizacional	80
2.3.1 Conceptualización de cultura organizacional.	80
2.3.2 La construcción de una cultura en la organización.....	82
2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.	85
2.3.3 La cultura organizacional como elemento de permanencia.	86
2.3.4 Modelos de cultura organizacional.....	88

2.4 Gestión del conocimiento y cultura organizacional.	95
Parte 2. La empresa familiar del sur de Sonora.....	103
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO	103
3.1 El enfoque teórico metodológico desde los Estudios Organizacionales	103
3.2 Caracterización de la empresa	107
3.3 Instrumentos.....	109
3.4 Acercamiento a la empresa que se estudio	112
CAPÍTULO 4. LA EMPRESA, SU GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA CULTURA.....	115
4.1 Análisis de las entrevistas a integrantes de la empresa familiar de Sonora	115
4.2 Análisis descriptivos en relación a las categorías de estudio.....	120
4.3 Cultura organizacional y proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio.....	149
4.3.1 Proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio a través de matrices por intersección	149
4.3.2 El papel de la cultura organizacional en la empresa de estudio a través de matrices por intersección	154
4.3.3 Proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio a través de un modelo de coocurrencia de códigos por proximidad.....	157
4.3.4 La cultura organizacional en la empresa de estudio a través de un modelo de coocurrencia de códigos por proximidad.....	159
4.4 El papel de la cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento.	160
4.4.1 Matriz de relaciones de códigos por intersección de GC y CO.....	160
4.4.2 Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad GC y CO.....	164
4.4.3 Modelo de las entrevistas hecha a la empresa	168
4.5 El proceso de gestión del conocimiento: una estrategia organizacional en la generación de ventaja competitiva.....	170
4.5.1. Modelo código-subcódigos-segmentos de captura y codificación del conocimiento	170
4.5.2. Modelo código- subcódigos-segmentos de transferencia y difusión de conocimiento.....	172
4.5.3. Modelo código- subcódigos-segmentos de aplicación de conocimiento	173
4.6 Cultura organizacional y proceso de gestión del conocimiento a nivel individual y organizacional.....	175

4.6.1 Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento a niveles individual y organizacional.....	175
4.6.2 Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional a niveles individual y organizacional.	179
4.6.3 Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad de GC y CO en niveles individual y organizacional.....	180
4.7 Cultura organizacional y gestión del conocimiento a través de árboles de palabras de interactivos	184
4.7.1 Elementos de cultura organizacional a través de árboles de palabras de interactivos.	184
4.7.2 Elementos de gestión del conocimiento a través de un árbol de palabras interactivo.	188
4.8 Reflexiones sobre la cultura en el proceso de gestión del conocimiento en la empresa familiar	196
CONCLUSIONES	201
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	208
APÉNDICES.....	232
Apéndice A: Guía de entrevista semiestructurada para gestión de conocimiento .	232
Apéndice B: Guía de entrevista semiestructurada para cultura organizacional	234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualización de las empresas familiares

Tabla 2. Conceptualización de gestión del conocimiento

Tabla 3. Conceptualización de cultura organizacional

Tabla 4. Identificación de elementos que giran en torno a la cultura organizacional.

Tabla 5. Desglose de empleados entrevistados

Tabla 6. Expresiones más comunes de la cultura organizacional según Edgar Schein

Tabla 7. Elementos de la cultura organizacional con base en árboles interactivos.

Tabla 8. Elementos del proceso de gestión del conocimiento con base en árboles interactivos

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Porcentaje de éxito en la sucesión de la empresa familiar
- Figura 2. Presencia de la empresa familiar en el mundo.
- Figura 3. Generación de familiares en las empresas.
- Figura 4. Ámbitos en la empresa familiar
- Figura 5. Nivel de progreso de empresas familiares
- Figura 6. Modelo de los tres círculos.
- Figura 7 Sistema y estructura del gobierno familiar.
- Figura 8. Espiral del conocimiento.
- Figura 9. Esquema de modelo analítico del proceso de gestión del conocimiento.
- Figura 10. Integrado del proceso de gestión del conocimiento
- Figura 11. Modelo holístico para la gestión del conocimiento.
- Figura 12. Ciclo del proceso de gestión de conocimiento.
- Figura 13. Estructura propia de Gestión del Conocimiento.
- Figura 14. Pautas para la construcción de la cultura organizacional.
- Figura 15. Modelo de cultura organizacional.
- Figura 16. Modelo de los tipos de cultura organizacional.
- Figura 17. Modelo de las dimensiones de cultura organizacional.
- Figura 18. Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional.
- Figura 19. Modelo de dinámica cultural.
- Figura 20. Paradigmas para el análisis de la teoría social.
- Figura 21. Cuadrante paradigmático aplicado a la presente investigación.
- Figura 22. Modelo de niveles de cultura organizacional según Edgar Schein.
- Figura 23. Municipio de Benito Juárez, sur del estado de Sonora
- Figura 24. Villa Juárez, Benito Juárez, Sonora.
- Figura 25. Ruta de distribución Valle del Yaqui, municipio de Benito Juárez y Cajeme.
- Figura 26. Ruta de distribución Valle del Mayo, municipios de Etchojoa y Navojoa.
- Figura 27. Sistema de códigos.
- Figura 28. Nube de palabras de gestión del conocimiento y cultura organizacional.
- Figura 29. Nube de palabras de gestión del conocimiento.

Figura 30. Nube de palabras de cultura organizacional.

Figura 31. Nube de palabras general.

Figura 32. Nube de palabras dueño.

Figura 33. Nube de palabras hija

Figura 34. Nube de palabras producción de totopos (empaquetado).

Figura 35. Nube de palabras producción de totopos (elaboración).

Figura 36. Nube de palabras repartidor de totopos.

Figura 37. Nube de palabras producción de tortillas.

Figura 38. Nube de palabras repartidor de tortillas.

Figura 39. Retrato de documento.

Figura 40. Cobertura de segmentos codificados.

Figura 41. Segmentos codificados de gestión del conocimiento.

Figura 42. Segmentos codificados de cultura organizacional.

Figura 43. Segmentos codificados de niveles de gestión del conocimiento.

Figura 44. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento por intersección.

Figura 45. Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional por intersección.

Figura 46. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento.

Figura 47. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en cultura organizacional.

Figura 48. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento y cultura organizacional por intersección.

Figura 49. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento y cultura organizacional.

Figura 50. Modelo de un caso.

Figura 51. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “captura, creación/aportación de conocimiento”.

Figura 52. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “transferencia y difusión de conocimiento”.

Figura 53. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “aplicación de conocimiento”.

Figura 54. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento por intersección a niveles.

Figura 55. Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional por intersección a niveles.

Figura 56. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento y cultura organizacional a niveles.

Figura 57. Árboles interactivos de elementos de cultura organizacional.

Figura 58. Árboles interactivos de elementos de gestión del conocimiento.

Figura 59. Árbol interactivo de elementos de gestión del conocimiento (dueño).

Figura 60. Dueño como proveedor de conocimiento.

Figura 61. Análisis del proceso de gestión del conocimiento con base en el dueño como proveedor del mismo.

Figura 62. El papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento

INTRODUCCIÓN

En esta sección se presentan las preguntas de investigación, los objetivos de la misma que se plantearon desde una visión de los estudios organizacionales, se presenta la justificación de la investigación y su pertinencia sustancial dentro del análisis organizacional

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde una visión de los Estudios Organizacionales hay que analizar en la organización sus capacidades, su forma de trabajar, su proceso de creación y transferencia de conocimiento, otorgándole también las bases necesarias para innovar y aprender de la experiencia por medio de la cultura organizacional, de sus prácticas, corrección de errores y reflexionando sobre sus acciones, así como el aprendizaje de diversos factores que puedan facilitar o dificultar la adaptación al medio ambiente, todo ello, a través de una visión compartida y de trabajo en equipo, por lo cual, se plantean las siguientes interrogantes de investigación, siendo el asunto que se analiza en esta tesis.

- **Preguntas de Investigación**

La presente investigación tiene las siguientes preguntas de investigación:

1. *¿Cómo es concebida la gestión de conocimiento y la cultura organizacional por los integrantes de la empresa familiar?*
2. *¿Cuáles son los elementos o aspectos que conforman la cultura organizacional?*
3. *¿Cuáles elementos o aspectos de la cultura organizacional influyen en el proceso de gestión del conocimiento?*
4. *¿Cómo se captura y codifica el conocimiento en la gestión de la organización?*
5. *¿Cómo se asegura el desarrollo y aplicación de conocimiento en la gestión de la organización?*

6. *¿Cuáles son los factores que influyen en la transmisión y difusión de conocimiento en la empresa familiar?*

- **Objetivo de la investigación.**

El objetivo general de la presente investigación es:

Analizar el proceso de gestión del conocimiento a nivel organizacional e individual observando el papel de la cultura organizacional en una empresa familiar mexicana del sur de Sonora a través de un análisis cualitativo que contribuya a la comprensión del mejoramiento continuo de dicho proceso.

- **Objetivos específicos.**

Los objetivos de la presente investigación son:

1. *Conocer cómo se concibe la gestión del conocimiento y la cultura organizacional por parte de los integrantes de la organización.*
2. *Identificar cuáles son los elementos o aspectos conforman la cultura organizacional*
3. *Identificar cuáles son los elementos o aspectos de la cultura organizacional que más influyen en el proceso de gestión del conocimiento*
4. *Analizar cómo se captura y codifica el conocimiento en la gestión de la organización*
5. *Analizar cómo se asegura el desarrollo y aplicación de conocimiento en la gestión de la organización.*
6. *Identificar los factores que influyen en la transmisión y difusión de conocimiento en la empresa familiar.*

- **Justificación**

Entre las razones por las que valió la pena llevar a cabo la investigación, se encuentra que las investigaciones realizadas por diversos autores relevantes en torno a estos enfoques que engloban el tema a tratar en la presente investigación, son esenciales para sustentar el desarrollo de dicho proyecto, de acuerdo con autores como Argyris (2001), Senge (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Aguilera-Castro y Espinal-Millán

(2018), Briceño y Bernal (2010), García y Gómez (2014) y Alavi, Kayworth y Leidner (2005). De acuerdo con Navarro (2008), realizar una investigación enfocada a la gestión de conocimiento permite la existencia de una mejor toma de decisiones respecto a su proceso, aumentando su eficacia con el fin de seguir desarrollándose y permaneciendo dentro del mercado; además, analizando dicha categoría en conjunto con la cultura organizacional permitirá lograr un mejor desempeño (Wahda, 2017).

Además, la presente investigación es una propuesta relevante, puesto que responde una de las problemáticas organizacionales que ha sido causa de desaparición de varias empresas familiares, contribuyendo de tal forma al avance científico y constituyéndose como un pilar importante en el desarrollo de las mismas, no solo regional o de algún país sino a nivel mundial, tanto en lo económico como en lo social; ya que aspectos sociales, económicos y de transparencia son importantes para dichas empresas (Doderó 2017). Por lo tanto, el estudio centrado en las empresas de carácter familiar ha sido y seguirá siendo un tema de análisis preponderante en el progreso científico incrementando cada vez más la capacidad para dar respuesta a las diversas problemáticas organizacionales que se puedan presentar.

La realidad cambiante del mundo en el que se vive ha hecho que buscar un impacto social sea de gran utilidad en la solución de problemas que agobian a la sociedad organizacional, buscando la manera de producir conocimiento; no se refiere a utilizar el que ya existe sino a crear nuevo conocimiento que permita la comprensión, interpretación y/o solución de dichos problemas de la realidad y vida organizacional. Por ello, centrarse en analizar y gestionar el conocimiento se ha convertido en una capacidad, proceso y estrategia pertinente encaminada a influir y lograr objetivos organizacionales (Castillo, Santana & González, 2017)

Diversas investigaciones demuestran resultados contrastantes al encontrar que la cultura organizacional puede tener influencias negativas y positivas en diversas

partes de los procesos de gestión del conocimiento (Ling-hsing, Chang, & Lin, 2015), demostrado que la cultura es un elemento que puede fomentar la contribución de nuevos conocimientos a la organización; por ello, analizar ambas categorías es de vital importancia especialmente para las empresas de carácter familiar

Por lo cual, realizar este tipo de investigaciones ayudará a las empresas de carácter familiar, conociendo cómo se gestiona el conocimiento y se evalúa la cultura organizacional, siendo un ejemplo importante para aquellas que no cuentan con dicho proceso de manera formal. Además, el fomento de la cultura organizacional, así como la implementación de la gestión del conocimiento ayuda a dar prioridad a cuestiones blandas de la organización, es decir, busca centrar su atención en aspectos humanos, personales, de comunicación, entre otros. De igual modo, esta investigación contribuirá al campo de estudio en la empresa familiar ya que se observa la escasez de estudios en la región sobre gestión del conocimiento en este tipo de empresa.

- **Pertinencia en los Estudios organizacionales**

La evolución de las organizaciones ha permitido el estudio de otras categorías que no se tomaban en cuenta para su análisis, siendo un tema de análisis dentro de las nuevas formas de organización, es así que la presente investigación dentro de los Estudios Organizacionales mantiene un enfoque de aprendizaje y conocimiento organizacional como un sustento teórico conceptual para el desarrollo de la misma, además porque se considera un cuerpo teórico conceptual sólido y actual que permite hacer una discusión dentro del marco de los Estudios Organizacionales, teniendo en cuenta diversos elementos que justifican dicho sustento como innovación organizacional, conocimiento, aprendizaje y adaptación.

Del mismo modo, dentro del marco de los Estudios Organizacionales se han abordado diversas ideas y conceptos relevantes en torno al conocimiento y que han sido parte fundamental para la justificación de las investigaciones, puesto que desde

una concepción metafórica han visto a la organización como un organismo inteligente donde el análisis ha sido abordado a diferentes niveles como individual, a nivel grupal, organizacional y a nivel ambiente, donde es posible abordar la problemática desde diversos aspectos metodológicos por medio de intervenciones, estudios de caso, construcciones, análisis teórico, entre otros.

De igual forma, entre los temas abordados sobre la gestión del conocimiento se ha analizado la categoría de aprendizaje organizacional así como las reflexiones y condiciones que facilitan una mejora del mismo, también, la adquisición de conocimiento, distribución e interpretación de información, así como el análisis de los procesos de creación y transferencia de conocimiento, partiendo del estudio de dos tipos clásicos que son el conocimiento tácito y explícito, además del estudio de factores de adaptación al ambiente, así como otros tipos de conocimiento no tan comunes, los círculos de aprendizaje con enfoque de adaptación a través del pensamiento metódico, diversos modelos, trabajo en equipo y visión compartida.

La tesis está compuesta en dos partes, primero, se abordan los temas sobre empresas familiares, gestión del conocimiento y cultura organizacional, asimismo, la segunda parte se presenta el análisis de la empresa familiar en el sur de Sonora, toda la investigación está conformada de los siguientes capítulos:

Capítulo 1. La empresa familiar donde se abordan antecedentes, conceptualizaciones, tipos de empresas familiares, además de diversas generalidades en diferentes contextos, así como la estructura que compone a una empresa familiar desde la perspectiva de diferentes autores, finalizando el mismo con un análisis en cuanto investigaciones empíricas sobre este tipo de organizaciones.

Posteriormente, se presenta el Capítulo 2. Gestión del conocimiento y cultura organizacional, analizando el proceso, importancia, manejo, así como evolución del conocimiento, visión, factores y estudios referentes al proceso de gestión del

conocimiento; mientras que en cultura organizacional se presenta elementos, construcción de una cultura, importancia, así como diversos modelos de análisis; cabe señalar que, en ambas categorías se presenta un análisis sobre la conceptualización de las mismas.

En el Capítulo 3. Metodología del estudio de caso se especifican el tipo de investigación llevado a cabo, los sujetos de investigación que participaron en la mismas, así como el procedimiento resaltando también el análisis desde una visión sociológica desde los estudios organizacionales con la finalidad de tener conocimiento de la realidad empírica sustentándose desde la perspectiva teórica.

Asimismo, en el Capítulo 4 Resultados y discusión, se presenta el análisis llevado a cabo para ambas categorías aplicado a la empresa de estudio y siendo analizada a través del programa MAXQDA donde se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas y se cumplen con los objetivos establecidos, discutiendo dichos resultados obtenidos con el de otras investigaciones que analizan las mismas categorías de estudio en contextos diferentes. Por último, el Capítulo V. Conclusiones se muestran los aspectos finales de la investigación, comprendiendo más a fondo los hallazgos encontrados y debatiendo sobre ello.

Dicho lo anterior es como se conforma la estructura de la presente tesis siendo posible establecer recomendaciones con la finalidad de abrir más líneas de investigación futuras en torno a las categorías de estudio en cualquier contexto de análisis. Por lo cual, se analiza primeramente un abordaje sobre el objeto de estudio, la empresa familiar y posteriormente, la gestión del conocimiento y cultura organización

Parte 1 Empresa familiar, gestión del conocimiento y cultura organizacional.

CAPITULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR

La presente propuesta de investigación se desarrolla bajo una perspectiva organizacional, profundizando en primera instancia en el objeto de estudios a partir de la definición de diversos autores que analizan la empresa familiar, además de contextualizar a las mismas en diferentes escenarios desde lo global a lo local, así como el énfasis en los tipos de empresas familiares que existen, su estructura y diversas investigaciones empíricas y teóricas realizada en torno a este objeto de estudio.

1.1. ANTECEDENTES

Las empresas familiares son conocidas como la forma de organización más antigua que existe debido a que la familia ha representado la base de la economía a lo largo del tiempo (Cobián & Victoria, 2015; Quejada & Ávila, 2016). Este tipo de empresas mantienen sistemas regidos por la familia, empresa y propiedad para lograr sus objetivos (Fuentes, Hernández & Vallejo, 2008), por ello, han conseguido ser conocidas como una forma de empresa dominante con características motivadoras que aportan a la creación de nuevos empleos y que tienen mayor rentabilidad (Navarro, Villasalejo & Donate, 2014). Cabe mencionar, que las empresas familiares pueden crecer y avanzar con el paso del tiempo impactando en diversos contextos, tales como el económico, profesional, personal, político, entre otros (Araya, 2012).

Las organizaciones de carácter familiar son clasificadas como empresas valiosas con impactos tanto económicos como sociales (Soto, San Martín & Vázquez, 2015), que buscan siempre un beneficio para los miembros de la familia (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). No obstante, de acuerdo con la Red de Cátedra de la Empresa Familiar (2018) la mayoría de este tipo de empresas tiende a desaparecer a través del tiempo, ya que el 70% de ellas no sobrevive a la segunda generación y para la tercera generación el porcentaje de desaparición aumenta, esto es principalmente

debido a problemas derivados de la gestión de la organización y en el núcleo familiar, entre otros, siendo un aspecto primordial la falta de profesionalización.

De acuerdo con Belausteguigoitia (2017) la desaparición de las empresas familiares es un asunto de gran relevancia debido a la importancia que tienen dentro del mercado competitivo y su desaparición está relacionada con el hecho de no adaptarse y no precisamente por el hecho de fracasar sino de integrar a nuevos accionistas sin ningún lazo consanguíneo haciendo que pierdan su carácter familiar de generación en generación, tal como se puede observar en la figura 1 (Ver Figura 1).

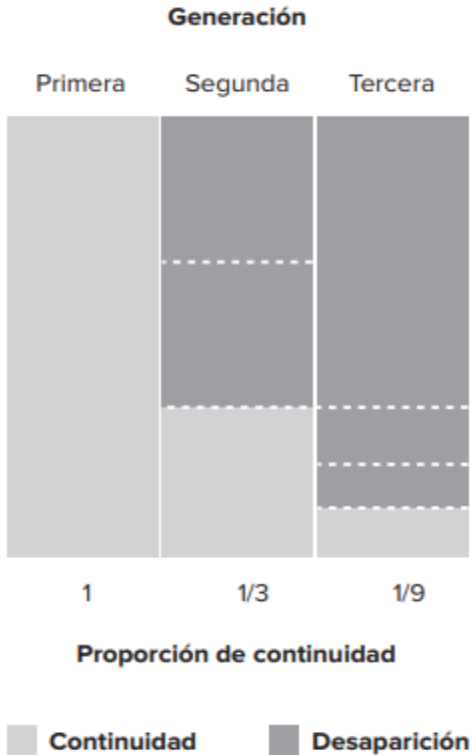


Figura 1. Porcentaje de éxito en la sucesión de la empresa familiar. Fuente: Belausteguigoitia (2017)

En la figura anterior es posible observar lo mencionado anteriormente, donde para la tercera generación el porcentaje de desaparición de la empresa familiar tiene un aumento considerable, continuando solo una minoría de ellas como empresas

familiares desde sus inicios mientras que existen empresas familiares que con el tiempo pierden su carácter familiar.

Así pues, es importante resaltar que en la actualidad las empresas de carácter familiar se encuentran inmersas dentro de una sociedad moderna de conocimiento, por lo que se está comenzando a dar prioridad en cómo se está gestionando su conocimiento, considerándose como un factor determinante en la permanencia de las mismas (Turbay-Posada, 2013); según Castillo, Santana y González, (2017). La gestión del conocimiento surge a partir del siglo XX debido a las necesidades empresariales de maximizar el aprovechamiento del conocimiento interno y externo existente para crecer en el entorno y ser eficientes. Sumado a lo anterior las empresas exitosas no son únicamente aquellas que poseen mejor tecnología o recursos tangibles sino aquellas que logren gestionar el conocimiento de sus integrantes.

Aunado a lo anterior, la gestión del conocimiento permite a la organización enfrentar y superar desafíos con la creación y transferencia del mismo, procurando mejorar el rendimiento de los empleados y a la propia empresa, esto porque la gestión del conocimiento se considera como un elemento estratégico clave para las organizaciones actuales (Rodríguez-Gómez & Gairín, 2015). Por otro lado, con el paso del tiempo el mercado global se ha vuelto más grande, complejo y la competencia va en aumento, haciendo que la sociedad y en específico los potenciales consumidores sean más exigentes, por lo cual, las empresas deben estar preparadas para seguir existiendo y creciendo a través del tiempo (Delgado y Delgado, 2003).

Asimismo, es fundamental resaltar que una forma de comprender a las organizaciones en este entorno tan grande y complejo es a través de su cultura. El estudio de esta área con un enfoque relacionado con los actuales estudios organizacionales surge entre los años 80s y 90s porque se tenía la inquietud de

comprender y explicar las organizaciones desde una perspectiva cultural, siendo un fenómeno de interés entre teóricos y empresarios del siglo XX (Nosnik, 2005).

Además, esos mismos autores establecen que una organización crea su cultura a partir de la comunicación e interrelación en el ambiente laboral, la visión de la misma, creencias, principios y valores existentes y el logro de objetivos organizacionales, de tal forma que sea posible permear una cultura en todos los niveles jerárquicos de la misma.

De acuerdo con Ayala (2013) las teorías del comportamiento son las que han permitido que las personas sean el centro de atención en el análisis organizacional; por lo que enfocar el estudio sobre lo que rodea a los sujetos, como la cultura organizacional, se ha vuelto sustancial, así como a la forma en como crean conocimiento, lo transfieren y lo aplican, temas que son centrales para esta investigación.

1.1.1 Conceptualización de empresas familiares

El análisis de las empresas familiares ha sido relevante y dominante en diversas áreas del conocimiento, como administración, sociología, antropología y estudios organizacionales (Daspit et al., 2017) (Moreno-Gómez & Lafuente, 2019) (Discua, 2014). Su estudio parte de entender el rol de la familia en la creación de empresas y en los negocios, y de poder comprender la influencia de los familiares en el entorno económico donde se desenvuelven, así como el proceso de sucesión entre generaciones (Colli & Pérez, 2020).

Se dice que la familia es conocida como la organización más antigua que existe y su análisis científico dio inicio a finales del siglo XIX (Quinn, Hiebl, Mazzotta, & Veltri, 2019). Cabe resaltar, que la investigación sobre las empresas familiares se concebía primordialmente con base en planteamientos tradicionales que buscaban el entendimiento de su conformación, proceso, desarrollo y supervivencia (Discua, 2014), así como el dar a conocer sus orígenes, peculiaridades, rasgos, dificultades

y demás aspectos, que fueron convirtiendo el tema de la empresa familiar en un campo de estudio próspero y en continuo crecimiento (Ferramosca & Ghio, 2018)

Para comprender lo que envuelve a la empresa familiar es necesario conocer lo que el concepto de empresa y familia implican desagregados y unidos. Por un lado, la palabra empresa implica la gestión y el control, así como las habilidades y mecanismos con los cuales generan valor para la organización. Por otro lado, la palabra familia involucra áreas de psicología sociología y antropología, tales como manejo de conflictos, expectativas, confianza, valores, reglas, respeto, entre otros. (Ferramosca & Ghio, 2018).

Aunado a lo anterior, los mismos autores resaltan que para lograr un conocimiento integral de la empresa familiar es necesario comprender las diversas esferas de la vida social como la económica, financiera, organizacional, gerencial estratégica, psicológica, entre otras, que ayudan a tener un entendimiento más amplio de dicho concepto y así poder apreciar su relevancia, considerando que la familia es la primera organización donde uno vive, crece y aprende.

Cabe mencionar que la cantidad total de organizaciones en el mundo están controladas, conformadas y constituidas generalmente por familias (Ramadani, Hisrich, Dana, Palalic & Panthi, 2017; Ambros, 2020; Vazquez, 2018), las cuales buscan obtener diversos recursos productivos del mercado donde se encuentran. También es importante entender que la conformación de una empresa familiar depende de los fines que se tengan, pues el interés particular de la familia es el que orientará la conformación y consolidación de la empresa (Ratten, 2020).

Aunado a lo anterior el conformar una organización de carácter familiar parte primordialmente del deseo e inquietud de la misma familia sobre sus intereses particulares, puesto que, este tipo de empresas pone en primera instancia los intereses de sus miembros, tales como un legado familiar, un desarrollo trascendental, vínculos armoniosos y positivos entre todos, así como el cuidado de

la familia, los empleados y la comunidad, entre otros aspectos, es decir, se busca el bien común del negocio, en donde se trabaje con pasión y compromiso (Tàpies & Ceja, 2011).

De acuerdo con Luna (2020) cuando se origina una empresa familiar son lideradas por un miembro de la familia con experiencia, una persona abierta a nuevos procesos y cambios buscando siempre una dinámica familiar adecuada para ello, por lo cual, su conformación y funcionamiento se ha considerado peculiar y único llegando a considerarse promotoras de desarrollo en el mundo (Verdín & Herrera, 2020).

Cabe mencionar, que según Cruz (2020) las empresas familiares deben enfocarse en procesos de continuidad, además de centrarse en un crecimiento patrimonial adoptando una serie de acciones, prácticas y estrategias que las ayuden a superar adversidades tomando las mejores decisiones. Ya que es importante que los miembros de la familia logren un equilibrio, aceptación, armonía y respeto ante el manejo patrimonial, así como administrativo de la organización buscando ser siempre eficientes a través del tiempo.

En efecto, es posible comprender que dentro de las empresas no todos los integrantes de la familia tienen las mismas posibilidades de tomar las decisiones en todo momento, esto se debe principalmente a su dinámica familiar y forma de gestionar la organización. No obstante, las empresas familiares representan y siguen constituyéndose en un pilar esencial en el mundo gracias a la forma en que sus integrantes lideran a la organización, por lo cual, su estudio debe seguir expandiéndose cada vez más a nuevos aspectos y enfoques.

Así pues, es de resaltar las diversas formas de cómo son lideradas este tipo de empresas, puesto que ante el dinamismo, la incertidumbre y los cambios, deben contar con personas aptas y visionarias al mando de la misma (Vallejo, 2009), en donde sean capaces de influenciar la conducta hacia el logro de objetivos

reconociendo cuando se debe tomar una decisión consultando a todos los miembros de la organización (demócrata) así como reconocer cuando es necesario tomarla de manera individual (autócrata) o bien buscando un equilibrio y grado de independencia entre los integrantes (Laissez-Faire), además de saber reconocer en qué momento se debe crear un buen ambiente comprensivo y amable (paternalista) (Santoro, 2006).

Todo lo anterior es con la finalidad de tener en cuenta que cuando se crea una empresa familiar, es sustancial que la persona a cargo de la misma, es decir quien lidera la gestión de la organización, es la que asumirá todas las responsabilidades y estarán a su cargo los demás miembros de la familia. En muchos casos el líder es el fundador o fundadora y después del proceso de sucesión los hijos, hermanos o cónyuges, esto para hacer avanzar, prosperar y sostener a la empresa en el mercado a través del tiempo y de generación en generación.

Gracias a la forma en la que las empresas familiares toman sus decisiones y manejan la gestión de la misma es que poseen grandes alcances, potenciales, ventajas y beneficios que las ayudan constantemente a seguir adaptándose, desarrollándose y creciendo a lo largo del tiempo llegando a ser empresas importantes y de éxito en el mundo. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no en todas las empresas familiares el líder es quien se responsabiliza de todo lo que sucede, puesto que, en algunas empresas las decisiones son colectivas (demócrata), ya que todo depende del estilo de liderazgo que se ejerza dentro de las mismas, por ello no en todos los casos sucede lo mismo.

Cabe señalar, que una característica distintiva de las organizaciones de carácter familiar es la preocupación por hacer crecer y mantener las empresas a largo plazo anteponiendo sobre todo a los miembros de la familia, pues son ellos quienes lograrán asegurar la sustentabilidad de la empresa (Ambros, 2020), por lo cual, es relevante comprenderlas en detalle y conocer los factores que puede influir en su gestión desde el inicio, desarrollo y consolidación (Ratten 2019).

Por otra parte, a lo largo del tiempo y conforme va aumentando el desarrollo de investigaciones en el campo de la empresa familiar, diversos teóricos han proporcionado distintas definiciones con elementos y características que permiten conceptualizar a las organizaciones de carácter familiar, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptualización de las empresas familiares

Autor	Concepto
Barry, B. (1989).	Aquella empresa donde uno o más miembros de una sola familia la controla y está a cargo se le considera familiar
Tagiuri y Davis (1996)	Aquella donde se hayan traspasado la propiedad de la organización a una segunda generación, se le considera empresa familiar, para que la dirija o controle
Chua, J., Chrisman, J., & Sharman, P. (1999).	Una empresa familiar es aquella donde la propiedad de la misma esté controlada por la familia o los descendientes de ellos
Gandolfo, R. (2003).	Son aquellas empresas donde existe un mayor nivel de compromiso y fidelidad por sus miembros, así como valores comunes en tiempos
Ramadani, et al. (2017)	Empresa familiar es aquella donde el 15-25% de la propiedad sea conformad por miembros de una familiar y en donde al menos uno de ellos participe en el control de la misma, es decir donde convergen dos sistemas, el empresarial y el familiar siendo únicos
San Martin, J., & Dúran, J. (2017).	Se considera una empresa familiar a aquella cuando la toma de decisiones está en manos de los que establecieron la empresa o sus padres, hijos o herederos directos y/o los que tuvieron

participación en el capital o también cuando un representante de la familia participa en la gobernanza de la misma.

Luna, F. (2020).

Una empresa familiar es aquella donde existen empleados del círculo familiar es decir la unión de dos instituciones, empresa y familia, conformada por sus propios valores y cultura.

Propia

Una organización de carácter familiar es aquella que debe de tener al menos dos características principales, propiedad y dirección estructuralmente hablando, es decir que los dueños sean familiares, aunque no trabajen, pero teniendo a un familiar en la dirección de la misma.

Fuente: *Elaboración propia con base en los autores antes mencionados.*

Tal como es posible observar en la tabla anterior, los autores mencionados establecen sus criterios y características que diferencian a las empresas familiares de las que no lo son, dichas conceptualizaciones se establecieron conforme a los estudios realizadas por cada autor, es decir que cada quien caracteriza y define a las organizaciones de carácter familiar de acuerdo al desarrollo de sus propias investigaciones.

Lo anterior se debe a que en una empresa de carácter familiar es de gran importancia resaltar ciertas características y atributos considerados importantes y sobre todo distintivos de la misma, con el fin de obtener beneficios y ventajas ante las demás organizaciones, tales como el beneficio a la propia familia, la continuación del legado familiar, la creación de nuevos empleos, entre otros (Tagiuri & Davis, 1996)

Por lo cual, es importante resaltar que la conceptualización de empresa familiar puede tener diversos elementos y características que permiten definirla, destacando que Chua, Chrisman y Sharman, (1999) establecen que no existe una regla o una norma que estipule la validez de una conceptualización o definición que sea única

para las empresas familiares, por lo que depende del investigador clasificarlas conforme a la orientación de su investigación.

Por otra parte, uno de los principales problemas para conceptualizar a la empresa familiar es su fracaso que impide el avance de la misma, es decir el progreso de cómo están siendo guiadas durante su proceso de vida, ya que existen ciertos aspectos que afectan a la gestión de la organización (Ambros, 2020), y es que, el llevar a cabo la gestión es de los principales factores complejos de ellas (Baú, Pittino, Sieger, & Eddleston, 2020).

Conjuntamente, por el hecho de que las empresas de carácter familiar son más complejas, es necesario seguir contribuyendo a su estudio con el fin de tener una mejor comprensión de las mismas, ya que, gracias a la cantidad de investigaciones realizadas en dicho contexto, se han encontrado hallazgos contundentes demostrando cada vez más, su diversidad y complejidad abriendo nuevas líneas de investigación.

No obstante, a pesar de que unas empresas mueren en el camino, el éxito de las que sobreviven se debe principalmente a su capacidad de poder gestionar correctamente la propiedad de la organización así como el mantenimiento y sucesión generacional de las tradiciones familiares, pues ello es lo que las ayuda a visualizar un futuro prometedor integrando su pasado y presente (Suddaby & Jaskiewicz, 2020), es decir analizar su pasado para mejorar su presente y favorecer su futuro, pues de esta forma es como este tipo de empresas sigue sobreviviendo.

1.1.2 Las empresas familiares en el mundo.

En el mundo, las empresas familiares componen una parte significativa de la actividad económica (Jhansson, Karlsson, & Malm, 2019) y son consideradas un fenómeno en aumento representadas en un 70% del total de empresas a nivel global, de las cuales menos de un 30% sobrevive a la tercer generación (Gandolfo,

2013; Antar, 2015; Sánchez, 1998), este tipo de empresas constituyen compañías locales hasta internacionales, con demasiada antigüedad así como poco tiempo de existencia, también representan empresas artesanales y globales proliferando en todas las regiones del mundo (Discua, 2014).

Se dice que las empresas familiares son consideradas la columna vertebral de la actividad económica de los países primermundistas y continuarán siéndolo, puesto que, se preocupa por la seguridad y formación de los miembros, es decir por el legado familiar (Antar, 2015). El estudio de las empresas familiares nace en Estados Unidos extendiéndose a Europa, a países como Italia y España (Basco, 2006), y a Latinoamérica donde se han desarrollado revistas, comunidades académicas y escuelas de negocios especializados en el tema de la empresa familiar (Mera & Bermeo, 2017).

Este tipo de empresas contribuyen a la creación de nuevos empleos para millones de personas en todo el mundo, además, se debe mencionar que, de cada 100 empresas establecidas alrededor de todos los continentes, el 25% son familiares (Mayo-Castro, González-Hernández & Pérez-Sánchez, 2016). Asimismo, este tipo de empresas aportan entre un 50 y 60% del PIB (Cruz, 2020), al mismo tiempo, generan alrededor del 70% en empleos privados, donde se resalta que en España casi la totalidad de empresas privadas son familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Por otra parte, 9 de cada 10 organizaciones de carácter familiar fracasan, esto se debe principalmente a aspectos como la sucesión, la falta de planeación, conflictos entre familiares y no familiares, falta de una visión innovadora apegada a la tecnología, entre otros factores (Sánchez, 1998). Es por ello fundamental mencionar que, actualmente, las empresas de carácter familiar en el mundo se enfrentan a un elevado índice de mortandad, haciendo que cada vez más sea difícil su existencia, convirtiéndose dicho factor en un problema permanente para este tipo de empresas (Ambros, 2020).

De igual forma, de acuerdo con KPMG (2021), una red global de firmas que operan y otorgan servicios profesionales de consultoría, asesoría y contabilidad a empresas, a partir de la pandemia muchas empresas familiares se vieron en la necesidad de reajustar sus formas de gestionar, puesto que más del 70% de empresas familiares en el mundo vieron una reducción en sus ingresos, alrededor del 18% lograron mantener sus ingresos durante la pandemia y solo un 10% de empresas vieron un incremento en los mismos.

Por lo cual, es importante que las empresas familiares sean capaces de adaptarse a las exigencias del entorno para lograr ser cada vez más eficientes y seguir trascendiendo a través de generaciones (Terroba, 2020) y gracias a las investigaciones enfocadas a ellas las ayudarán a reconocer y comprender su entorno para adaptarse (Gómez-Mejía, Basco, Gonzalez & Muller, 2020).

Por otro lado, es relevante tener en cuenta que la empresa familiar conforma el tejido empresarial más grande a nivel internacional, pues tal como se observa en la Figura 2 (Ver Figura 2) la presencia de estas empresas en la economía global muestra altos porcentajes de participación alrededor de todo el mundo.

PAÍS	FUENTE DE LOS DATOS	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACIÓN EN EL PIB	CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
AMÉRICA				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martínez, 1994	75%	50% - 70%	
Canadá	Deloitte y Touche, 1999		45%	
Estados Unidos	Astrachan y Shanker, 1996	96%	40%	60%
EUROPA				
Alemania	Klein, 2000	60%	55%	58%
	Family Business International Monitor 2008	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson, - Veaceslav y Lehtinen, 20		45%	
España	Gallo; Cappuyns y Estapé, 1995	75%	65%	
	Family Business International Monitor 2008	85%		42%
Finlandia	Veaceslav y Lehtinen, 2001	80%	40% - 45%	
	Family Business International Monitor 2008	91%		41%
Francia	ASMEP/GEEF	>60%	>60%	45%
	Family Business International Monitor 2008	83%		49%
Gran Bretaña	Poutziouris 2003	70%	>50%	
	Family Business International Monitor 2008	65%		31%
Grecia	Poutziouris, 2002	80%		
Holanda	Flören, 1998	74%	54%	43%
	Family Business International Monitor 2008	61%		31%
Irlanda	Sunday Business Post, April 9, 1995			40% - 50%
Islandia	National Economic Institute, 2001		47%	
Italia	Corbetta, 1995	93%		79%
	Family Business International Monitor 2008	73%		52%
Polonia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
Suecia	Emling, 2000	79%		
	Family Business International Monitor 2008	79%		61%
AUSTRALIA				
Australia	Smyrnios; Romano y Tanewski, 1997	75%	50%	50%
ASIA				

India	CMIE; National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonesia	Faustine, 2001		82%	
AFRICA				
Sin datos				

Figura 2. Presencia de la empresa familiar en el mundo. Fuente: Tapies, (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar

Sin duda alguna las empresas familiares son entes de gran importancia y presencia en casi todos los continentes y esferas de la vida, aportando desde hace tiempo al Producto Interno Bruto, así como a la contribución de nuevos empleos, siendo en su mayoría más de 50% de participación en casi todos los países y en ambos rubros (PIB y empleos), por lo cual, las estadísticas demostraron y siguen demostrando lo fundamental que han sido, que son y seguirán siendo este tipo de organizaciones en la economía mundial.

1.1.3 Las empresas familiares en México

De acuerdo con Belausteguigoitia (2009) (Deloitte Spanish Latin America (2021), en México del 100% de empresas, el 98% son micros, pequeñas y medianas, donde el 90% de ellas son consideradas familiares. Sin embargo, no existe un número exacto sino un aproximado de este tipo de empresas, además, según Mayo-Castro, González-Hernández y Pérez-Sánchez (2016) aportan 62% del PIB y generan alrededor del 70% de nuevos empleos; no obstante, se estima que en el país, entre un 10% y 15% logran llegar a la tercera generación y un 70% desaparece después de que su fundador muere, principalmente por la informalidad, falta de capacitación, designación jerárquica, entre otros factores.

De igual forma, cabe resaltar que, de 250 organizaciones de carácter familiar catalogadas como las más grandes a nivel mundial, algunas son de origen mexicano, entre las que es posible mencionar Femsa, Cemex, Grupo Carso, Grupo Bimbo, Grupo Televisa, entre otras (Mayo-Castro, González-Hernández & Pérez-Sánchez, 2016). Además, en el país más del 90% de las empresas familiares

cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores lo que representa una clara idea del núcleo familiar en el capital y en el control (BMV) (KPMG, 2021).

Así pues, es posible tener en cuenta como las empresas familiares de origen mexicano son prueba del gran éxito que puede llegar a tener una organización de este tipo, puesto que las cifras actuales demuestran la gran importancia que tienen, coadyuvando a la explicación de los diversos fenómenos y problemáticas que surgen alrededor de las mismas, aportando un conocimiento para su comprensión.

En las investigaciones desarrolladas sobre empresas familiares, las problemáticas y el fracaso de este tipo de organizaciones anteceden a las dificultades que surgieron en las mismas a partir de la década de 1960 (Basco, 2006) en donde en México dichas problemáticas se enfocan primordialmente a aspectos como sucesión, liderazgo clima organizacional, compromiso organizacional, personalidad, conflicto de poder, entre otros (Belausteguigoitia (2009).

De igual manera, en México en alrededor del 50% de las empresas familiares los miembros de una sola familia son los que poseen la propiedad de la organización donde más del 60% de ellas duran alrededor de 20 años en el mercado (Durán & San Martín, 2014). Es por ello que, las organizaciones familiares que sobreviven por más tiempo son aquellas que logran crecer a mayor tamaño. En este país, estas empresas están distribuidas en los estados de Durango, Chiapas y Chihuahua, estados conocidos por ser importadores de productos y servicios sobreviviendo alrededor de 20 años en promedio (Meza, 2017).

Además, de acuerdo con el Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020), en su reporte de nivel de progreso de las empresas familiares para lograr la continuidad y armonía destacan que en México las empresas familiares requieren ser analizadas a profundidad con el fin de conocer todas aquellas realidades, facetas y aspectos que las distinguen de las demás porque son el motor principal del desarrollo económico y humano de la república mexicana.

Aunado a lo anterior, en 2020 dicho Centro de Investigación para Familias de Empresarios mencionado anteriormente realizó una investigación con 430 integrantes de empresas familiares en México tal como se ve en la figura 3 (Ver Figura 3), con la finalidad de evaluar prácticas y comportamiento que las ayuden a transitar los cambios generacionales a través del tiempo asegurando su permanencia, en donde se muestra de manera general las diversas etapas generacionales en las que se encuentran los miembros de las empresas familias.

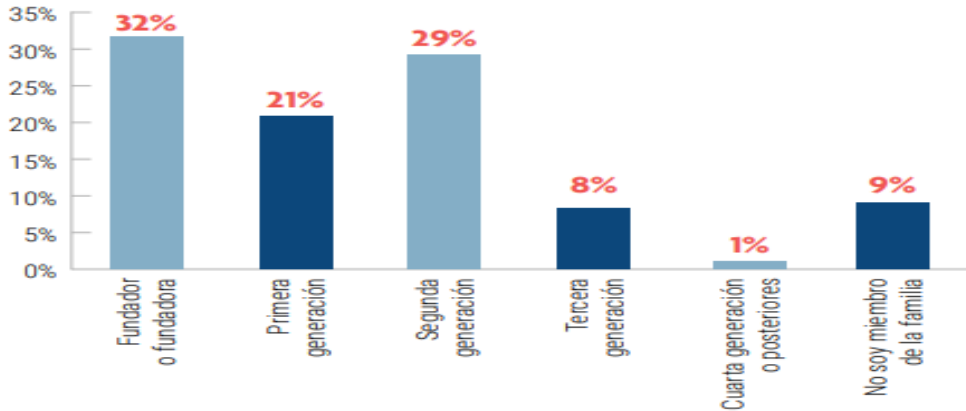


Figura 3. Generación de familiares en las empresas. Fuente: Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020).

De acuerdo con lo que se observa en la figura anterior, se destaca que los integrantes de empresas familiares en México pertenecen en su mayoría a la primera y segunda generación, así como a la originaria, es decir la del fundador o fundadora lo que resalta que en México se ha podido destacar la continuidad de las mismas desde la generación de quien creó la organización.

Por otra parte, en dicho reporte también se establece que más del 50% de los miembros de las empresas son familiares, tal como se observa en la figura 4 (Ver Figura 4), puesto que, los accionistas, así como directivos y miembros del consejo mantienen una relación directa con algún familiar de la organización, es decir, que

la propiedad y el gobierno de este tipo de empresas se mantiene dentro de los mismos lazos familiares, esto se debe primordialmente a que en su mayoría pertenecen al mismo núcleo familiar.

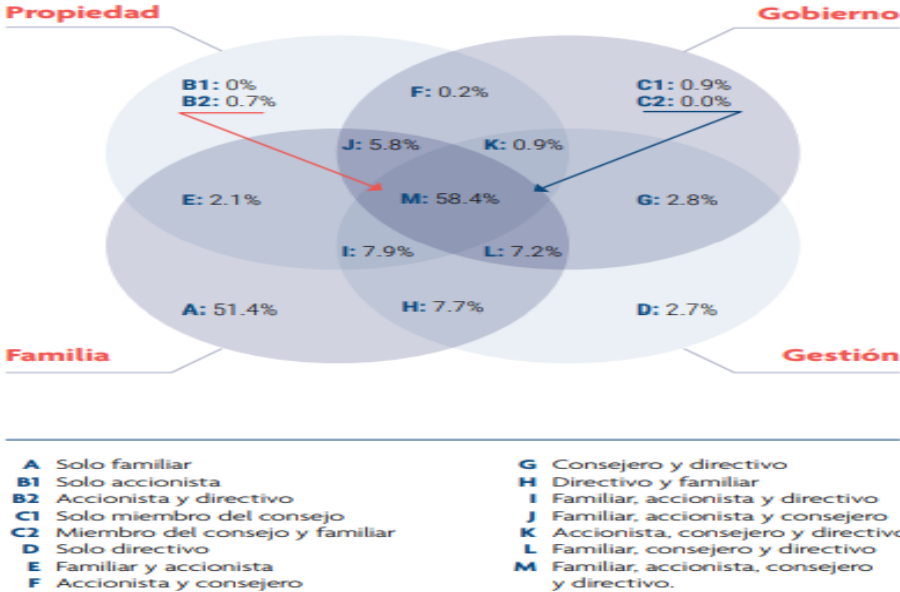


Figura 4: Ámbitos en la empresa familiar. Fuente: Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020).

Cabe mencionar que la figura anterior muestra una representación general de la estructura de las empresas familiares en México, resaltando la participación de los integrantes de un mismo núcleo familiar en los ámbitos de propiedad, gobierno y gestión, destacando que en su mayoría alrededor del 60% de ellas son empresas familiares pequeñas y medianas pertenecientes al sector terciario del país, es decir al comercio, transportes, servicios como de alojamiento, alimentos, recreación, entre otros.

Así pues, con este reporte realizado por el Centro de Investigación para Familiar de Empresarios se logró evaluar la situación general de las empresas familiares en México, demostrando que se encuentran en vías de lograr su permanencia si se

enfocan en aspectos de continuidad y armonía, no obstante, existe un cierto porcentaje de empresas que se encuentran en riesgo en el país, tal como es posible ver en la figura 5 (Ver Figura 5) debido a que no presentan un adecuado nivel de progreso en su gestión.

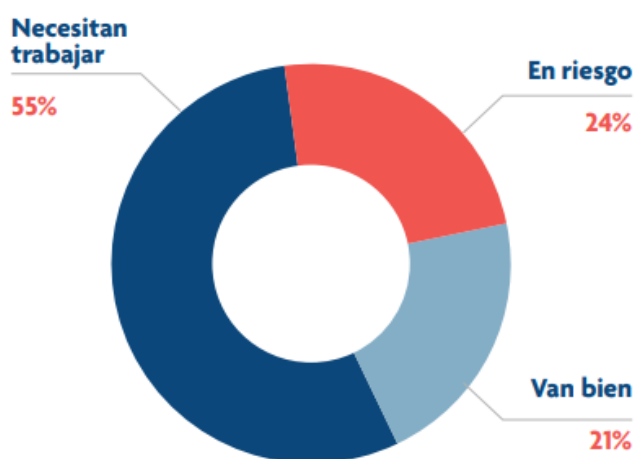


Figura 5: Nivel de progreso de empresas familiares. Fuente: Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020).

Tal como es posible observar se destaca que más del 20% de las empresas se encuentra en riesgo, ya que no se preocupan por resolver aspectos de desintegración, así como de malas prácticas que ayuden con la dinámica familiar, mientras que más de 50% de las empresas necesitan de un buen trabajo, es decir necesitan transitar hacia un buen camino buscando resolver dichos aspectos antes mencionados, puesto que, alrededor de un 20% de las empresas mantiene un nivel adecuado de progreso, lo que significa que se conducen hacia un buen proceso de continuidad.

Asimismo, es importante resaltar que los datos mencionados anteriormente muestran una visión general de un estudio global de empresas familiares en México realizado por una institución de gran prestigio que busca impulsar y ayudar a este

tipo de organizaciones con la finalidad de tener un panorama general de cómo se encuentran ayudándolas primordialmente a orientarse hacia lo que deben enfocarse y resolver para permanecer.

Una parte significativa de las empresas en el mundo son consideradas familiares y México no es la excepción, puesto que la mayoría son clasificadas como tal, que van desde micros hasta grandes empresas esparcidas alrededor de la república mexicana, por lo cual, teniendo en cuenta todos los beneficios y ventajas que traen consigo a la economía del país, es necesario seguir coadyuvando a su análisis a través de investigaciones, otorgando una explicación a lo que surge alrededor de las mismas y permitiendo a la vez el origen y desarrollo de más organizaciones de este tipo.

Actualmente, las empresas familiares en México buscan crecer después de un periodo de dinamismo y desaceleración económica, estimando que más del 70% de ellas esperaba un crecimiento para el año 2022, donde alrededor del 40% invirtieron en tecnología, buscando un nivel de confianza en la recuperación de la economía y teniendo como prioridad lograr un conocimiento óptimo que las lleve a seguir innovando

1.1.4 Tipos de empresas familiares.

Dentro del contexto organizacional todos se preocupan por su rendimiento y desempeño, tanto familiares como no familiares, resaltando que con el paso del tiempo sus necesidades van cambiando y evolucionando (González-Vega, 2020). Por lo que hoy en día, es posible conocer cómo se diferencian entre sí este tipo de organizaciones simplemente con el hecho de observar su forma de operar y así poder clasificarlas, esto con la finalidad de aprender y conocer un poco más sobre ellas (Gallo, 2004).

El identificar los diferentes tipos de empresas familiares ayuda a enfatizar sobre las mismas y compararse entre sí, permitiendo conocer la manera en cómo funcionan

y como se van desarrollando en el mercado, además, es importante tener en cuenta que el contar con un referente para diferenciar los diferentes tipos de empresa familiar ayuda a las organizaciones de nueva creación a conocer la manera que resulte adecuada para desarrollarse y lograr crecer con el tiempo.

Cabe mencionar, que a pesar de que los integrantes familiares tienen una influencia dentro de la empresa, no en todas sucede lo mismo, puesto que todas mantienen niveles desiguales en cuanto al grado de participación, complejidad, tamaño gestión y demás aspectos diferentes unas de otras (Sharma, 2003) es por ello que diversos autores han resaltado diversos tipos de ellas basándose en su forma de gestionar la organización.

De acuerdo con Santos (2015) existen tres tipos de empresas familiares, y en base a la teoría de sistemas existen plantea la siguiente tipología:

- 1er tipo. - Es conocido como empresa familiar pura, es decir aquella empresa donde el total de sus integrantes son familiares, además, tienen como prioridad que el traspaso generacional quede dentro del mismo núcleo sanguíneo, puesto que piensan que la familia es lo primero.
- 2do tipo – Es conocido como tipo mixto propietario donde la propiedad de la organización o la mayoría de los accionistas son de la familia, aunque la dirección no lo sea y su prioridad debe ser mayormente familiar,
- 3er tipo. - Es conocido como mixto directivo donde la propiedad de esta no se encuentra entre la familia, pero la dirección sí y está posicionada en puestos clave y, por último, el 4to tipo. - Denominado como empresa familiar profesionalizada donde no importan de donde sean los socios siempre que en los accionistas estén familiares y a cargo de la dirección se encuentre el mejor miembro, ya sea familiar o no y su prioridad es el negocio como tal, no la familia.

Por otra parte, Westhead y Howorth (2007) establecen seis tipos de empresas familiares que otorgan conocimiento sobre la orientación de la organización y su relación con el desempeño, basado en la propiedad y estructura de esta:

- 1ero.- Es conocido como primos consorcios de empresas familiares, donde la propiedad de esta, se encuentra conformada por familiares, pero la dirección está controlada por integrantes que no lo son;
- 2do tipo. - Se denomina grandes empresas familiares abiertas y son aquellas que se orientan en objetivos financieros donde la gestión no familiar es la que domina;

3er tipo. - Se llama empresas familiares medias arraigadas, son aquellas empresas que se centran en objetivos familiares y la propiedad y administración se encuentran arraigadas a la familia.

- 4to tipo. - Es conocida como abiertas multigeneracionales, son aquellas que se enfocan más en objetivos financieros y que promueven una cultura de servicio, es decir una cultura de servir a la organización que es la familia; conjuntamente;
- 5to tipo: Son clasificadas como profesionales, son aquellas que mantienen una combinación de objetivos tanto familiares como no familiares, pero se centran más a los familiares; y
- 6to tipo: Son conocidas como empresas familiares medias multigeneracionales, son aquellas donde gran parte de los accionistas son familiares y se reparten el control de la propiedad.

Dentro de los tipos de empresas familiares mencionados anteriormente se resalta que los más comunes de encontrar son los tipos de empresa familiar pura especialmente en pequeñas y medianas empresas, ya que, dichos tamaños de organización son un referente común para ser controladas y dirigidas en su totalidad por miembros de un mismo núcleo familiar, es decir a cargo de la propiedad y de la dirección de la misma, además de procurar en todo momento que la dirección y la propiedad de la empresa quede dentro de la misma familia.

Por otro lado, también es frecuente encontrar empresas familiares medias multigeneracionales, donde los familiares son los accionistas de la empresa y entre ellos deciden quien controla que parte de esta. También es habitual encontrar

empresas familiares medias arraigadas, donde la filosofía de la organización va enfocada hacia la familia, a pesar de mantenerse firme hacia la parte financiera, ya que lo más importante es el legado familiar.

De igual forma, es usual encontrar organizaciones familiares de tipo mixto propietario conocida también como primos consorcios, así como mixto directo, donde se busca que la propiedad se encuentre dentro de la familia sin necesidad de que en la dirección se encuentre algún familiar, priorizando en primera instancia a la misma familia. Por el contrario, también es frecuente visualizar empresas familiares mixtas directas en donde la dirección sea controlada por los miembros de mismo núcleo consanguíneo, aunque la propiedad no lo sea, pues todo ello, así como la forma de operar en la empresa se decide con el tiempo y con el traspaso de las generaciones.

Así pues, a pesar de la diversidad de empresas familiares, de acuerdo con las diversas tipologías propuestas, es fundamental tener en cuenta que no existe una norma o regla para clasificarse como una empresa familiar, ya que puede existir que mientras que para unos se considere a una empresa como familiar para otros no, por lo que lo anterior depende totalmente de la investigación a realizar, así como de la decisión de los investigadores que llevaran a cabo el estudio.

Por tal motivo, aún no se ha encontrado en la literatura una tipología definitiva y establecida de empresas familiares que este generalmente aceptada en su totalidad, puesto que, varían conforme el objetivo de las investigaciones y como los investigadores deseen desarrollarlo (Tapiés, 2011). Sin embargo, gracias a las investigaciones realizadas en torno a ellas permiten realizar comparaciones entre las mismas con la finalidad de ir apuntalando hacia análisis más profundos dentro de dicho campo, así como la realización de más investigaciones.

No obstante, es importante mencionar que a pesar de la existencia de los diferentes tipos de empresas de carácter familiar propuestos por diversos autores no se ha

encontrado si algunos suelen ser más competentes o superiores a diferencia de otros, así como el saber cuál es el más óptimo para una empresa familiar, puesto que, todo depende de la orientación y esencia que cada organización tenga y ello se debe en gran medida a la gran heterogeneidad y complejidad que mantienen las empresas familiares.

Además, cabe señalar que a pesar de poder diferenciar a las empresas familiares a través de diferentes tipos también es posible distinguir a una empresa familiar por medio de su estructura tal como fue el caso para la empresa de estudio, pues es la forma en como está constituida; por lo cual, para el desarrollo de la presente investigación fue factible enfocarse en una empresa familiar donde puede haber familiares en la dirección de la organización (dueño) o en algún puesto operativo, aunque en la propiedad no los haya o viceversa, esto, debido a que este tipo de organizaciones son de las comunes de encontrar en el contexto donde se pretende llevar a cabo la investigación.

1.1.5 Estructura de la empresa familiar.

El propio concepto de empresa familiar da una orientación de su estructura, en otras palabras de cómo está conformada la misma, es decir son dos elementos y dos realidades que se entrelazan al hablar de empresa familiar, que son la empresa y la familia, entendiendo que a pesar de que todas las organizaciones de este tipo se conforman por estos dos componentes mencionados anteriormente, es de resaltar que no todas responden a una estructura misma, pues se rigen por medio de modelos distintos (Gallo, 2004) o dependen también de su focalización u orientación ya que no son una entidad homogénea (Westhead & Howorth, 2007).

Cabe mencionar que, en la estructura de una empresa clasificada como familiar se resalta primordialmente su esencia y complejidad, así como los objetivos y metas a lograr a futuro, pues a partir de ello es la manera en la que una empresa de este tipo se rige y es también su forma de gobierno, es decir su forma de llevar a cabo la propiedad y gestión de la organización.

Es así que, la estructura en una empresa familiar se entiende como la manera en la que están divididos algunos componentes o elementos de la misma. Al respecto, Tagiuri y Davis (1996) mencionan que para conocer dicha estructura es importante basarse primordialmente en un modelo conocido como el de los tres círculos, tal como se observa en la figura 6 (ver figura 6) o de los pilares fundamentales, para entender cómo está estructurada una empresa familiar.

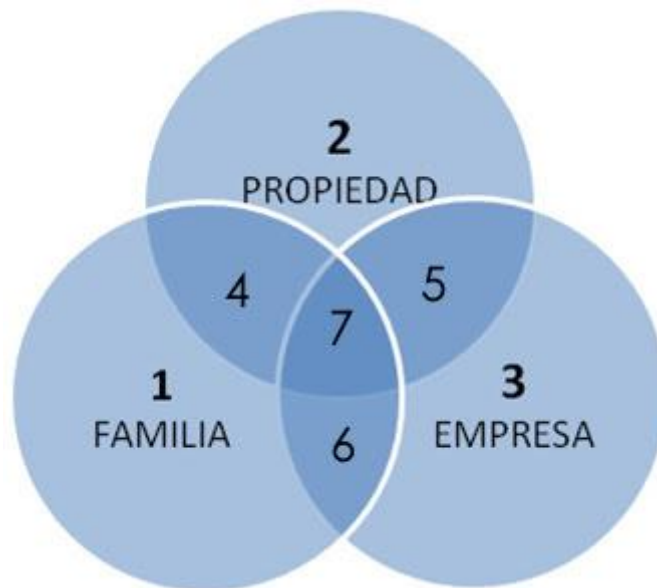


Figura 6. Modelo de los tres círculos. Fuente: (Tagiuri & Davis, 1996)

Como es posible ver en la figura, este modelo muestra una forma de conocer la estructura de las empresas de carácter familiar, que recae principalmente en tres elementos, la empresa es decir todos aquellos miembros que trabajan en la organización, también la propiedad el cual comprende a los dueños, accionistas o fundadores y, por último, la familia aquellos miembros pertenecientes a un mismo núcleo consanguíneo.

Cabe señalar, que pueden existir organizaciones que se ubiquen en cada parte del modelo y derivado de ello conocer más formas de estructuración, por ejemplo, una empresa se considera familiar cuando la conformación del 100% de sus miembros

sean familiares, otra estructura donde se considere familiar es cuando solamente la dirección sea conformada por familiares aunque en la parte operativa no se tengan más lazos consanguíneos y viceversa, donde en la operación de la empresa recaen en familiares mientras que en la dirección no.

El conocer como está estructurada una empresa de carácter familiar permite comprender cuál es el papel que cada miembro desempeña dentro de la misma, ayudando también a tomar decisiones y conocerse más a sí mismas, ayudándolas ubicarse y posicionarse dependiendo de cómo se conformen todos los miembros de la organización, cabe resaltar, que todo depende de la estructura que la familia desee optar (Pérez, 2012; Antar, 2015).

Del mismo modo, sin duda alguna conforme pase el tiempo y con base en el desarrollo de más investigaciones en el campo, seguirán apareciendo más tipos, modelos y estructuras que permitan comprender a las empresas de carácter familiar, ayudando cada vez más a su estudio y comprensión, tanto de manera práctica como teórica, pues todo ello contribuye a lograr un mejor análisis y conocimiento sobre dicho contexto.

Una vez analizada la estructura la empresa familiar por Tagiuri y Davis (1996) (Ver figura x) es de resaltar que de acuerdo con el Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020), en su reporte de nivel de progreso de las empresas familiares para lograr la continuidad y armonía establece también una estructura del sistema familiar que abarca diferentes ámbitos donde se debe prestar atención, por lo que estos ámbitos se consideran como la estructura de este tipo de empresas (Ver figura x).

Es así como es posible tener en cuenta que dicha estructura (Ver figura x) ayuda a tener una visualización de la estructuración de las organizaciones de carácter familiar, debido a que están conformadas por cuatro aspectos importante que se deben priorizar en la organización y son la propiedad, gobierno, familia y gestión,

esto con el fin de asegurar una eficacia y armonía entre los miembros de la familia y su permanencia.

Por otro lado, según Deloitte Spanish Latin America (2021), una sociedad privada que presta servicios profesionales de consultoría auditoría y asesoría, establece en su programa de la empresa familiar el cómo debe estructurarse una organización de carácter familiar como tal, así como se observa en la figura 7 (Ver Figura 7), en la que sea posible abordar aspectos prioritarios, así como desafíos pertinentes para una buena toma de decisiones

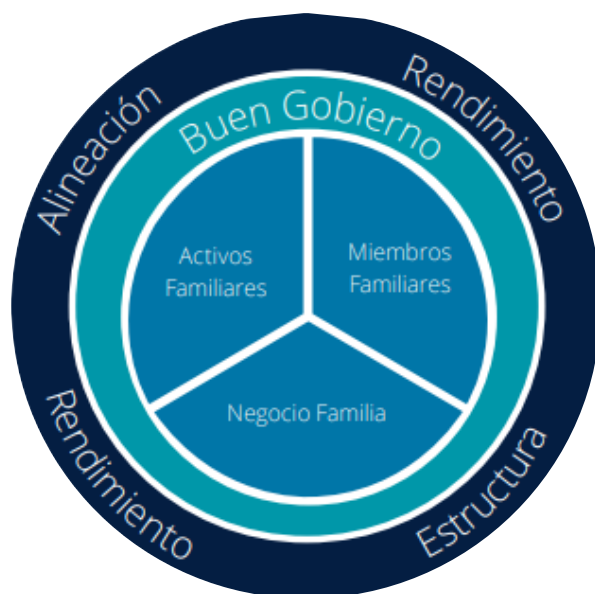


Figura 7. Sistema y estructura del gobierno familiar. Fuente: Deloitte Spanish Latin America (2021).

La estructura mostrada en la figura anterior busca ser un pilar fundamental en la alineación de la filosofía organizacional de las empresas familiares en donde se brinden las herramientas necesarias para la toma de decisiones, a través de los ciclos de vida de la misma, como son la alineación, el rendimiento y la estructura acompañadas de un buen gobierno corporativo en donde sea posible gestionar correctamente la dinámica familiar que abarque los miembros familiares activos

dentro de la organización y a quienes no están dentro de la misma pero si tomando decisiones en el negocio familiar.

Es importante mencionar que los investigadores, quienes muestran diversas estructuras de cómo se conforma una empresa de carácter familiar, se basan en los autores clave en el estudio de la misma, debido a que lo que se intenta buscar es poder profundizar en todos los ámbitos de este tipo de organizaciones que las lleve a gestionar y desarrollarse correctamente en cualquier contexto donde se encuentren.

1.1.6 Estudios empíricos y perspectivas teóricas de la empresa familiar

El estudio de la empresa familiar ha abordado muchas tendencias que han llevado a los investigadores a indagar más y más en ellas, pues su análisis indaga profundamente el estado del arte en la empresa familiar (Soto, 2001) llevando a los investigadores a tener un panorama general de lo que se ha abordado en relación a ello, así como el poder visualizar más líneas de investigación en torno a su estudio fomentado cada vez más su análisis.

Así pues, se han encontrado investigaciones que se enfocan de manera general al contexto de la empresa familiar, buscando dar evidencia de su importancia en la economía no solo de un país sino del mundo (Mera & Bermeo, 2017; Rydvalva & Antalova, 2020), así como aspectos de emprendimiento (Ramadani, et al. (2017; Sanchez-Ruiz, Maldonado-Bautista, & Rutherford, 2018; Randerson, Bettinelli, Fayolle, & Anderson, 2015).

Además, se han encontrado aspectos más duros como inversiones, capitales o financieros (Neckebrouck, Manigart, & Meuleman, 2016), aspectos contables y comerciales a través de registros históricos de las organizaciones (Quinn, Hiebl, Mazzotta, & Veltri, 2019), y de modelos de negocio (Browne, Balan & Lindsay, 2020) así como cuestiones de adquisición y transacciones (Ossorio, 2019). Además de analizar aspectos de competitividad y desempeño centrándose en los niveles y

fortalezas (Moreno-Gómez & Lafuente, 2019), cuestiones de riesgos financieros, como aversión, asunción, criterio y características de este, entre otros (Visser & Scheer, 2018).

También es posible destacar el aspecto de la sucesión como un tema en el que gran parte de la investigación de la empresa familiar aborda, puesto que es considerada de las perspectivas más contundentes y decisivas en el rumbo de la organización (Ambros, 2020; Soto, San Martín, Garza & Esparza, 2020; Mayo-Castro, González-Hernández, & Pérez-Sánchez, 2016) así como el abordaje del aspecto de género y sus percepciones (Akhmedova, et. Al, 2019; Delgado, Delgado, & Hernandez, 2021; Velandia & Herrera, 2015).

Cabe mencionar que las investigaciones empíricas sobre empresas familiares han sido tanto empíricas como teóricas y mixtas buscando indagar a profundidad a través de sus características, estructura y la forma de operar la gestión de la misma (González, Castruita & Mendoza, 2018; Fang, Chrisman & Holt, 2021) así como el abordaje de aspectos de innovación (Kallmuenzer & Scholl-Grissemann, 2017), (Yun-Zhong, Yi, & Shan-Ming, 2019).

De igual forma, todas las investigaciones en torno a las empresas de carácter familiar buscan generar y transferir conocimiento en donde se den a conocer contribuciones y hallazgos significativos tanto para la empresa como para la familia, así como la generación de valor, de tal forma que puedan avanzar con el tiempo (Musjat & Zehrer, 2017; Döring, & Witt, 2019; Chirico, 2008; Pérez-Pérez, López-Fernández & Obeso, 2019).

Por otra parte, cabe señalar que el estudio y análisis de la empresa familiar ha logrado caracterizarse no solo por hallazgos empíricos, sino también por teóricos que contribuyen al entendimiento de la misma, así como para su posterior aplicación al campo, puesto que diversas investigaciones empíricas se encuentran basadas

en posturas teóricas que han sido analizadas en el desarrollo de revisiones de literatura.

Entre las que es posible encontrar están las investigaciones relacionadas con aspectos de comportamiento (San Martín, Soto, Durán, 2018), de género con el fin de demostrar la experiencia y desafíos a los que se enfrentan quienes están a cargo de la organización (Eddleston & Sabil, 2019), así como el desarrollo de modelos y teorías que coadyuven con la gestión de la organización (Kleve, Roth, Kollner, & Wetzell, 2019; Pérez, 2012). También se han encontrado acercamientos teóricos de las empresas familiares con el fin de tener perspectivas en cuanto a tipologías (Zamudio & Satsumi, 2014) (Gallo, 2004).

Además, así como las posturas empíricas buscan dar evidencia de la relevancia que tienen este tipo de empresas, también se busca dar evidencia en la parte teórica, es decir demostrando la inmensidad de oportunidades y ventajas que mantiene la investigación dentro de este campo de estudio (Discua, 2014; Kleve, Köllner, Schlippe, & Rüse, 2020), promoviendo la conciencia, capacidad y compromiso que mantienen este tipo de organizaciones para el desarrollo futuro de más líneas de investigación (Chirico, Salvato, Byrne, Akhter, & Arriaga, 2017).

Asimismo, se ha buscado analizar el campo de la empresa familiar a manera de proponer vías para el desarrollo futuro de investigaciones empíricas, demostrando teorías y conceptos, así como la realización de propuestas que ayuden a la perspectiva familiar (Baú, et al, 2020), así como el desarrollo de análisis meramente conceptuales e históricos para lograr un completo entendimiento de las mismas, ya que se necesita indagar en lo que existe alrededor de ellas (Ferramosca, & Ghio, 2018).

Por otro lado, el estudio teórico de la empresa familiar también se ha caracterizado por analizar aspectos de innovación, así como su capacidad innovadora en relación a las demás (Quintana, 2005; Gómez & Ultrilla, 2012), además del análisis de

cuestiones de creación y comprensión de conocimiento (Duh, 2015) Barroso, A., Sanguino R., & Bañegil, T. (2012) (Navarro, 2008).

Así pues, cabe destacar que, las investigaciones orientadas al tema de la empresa familiar siguen alrededor de cinco tendencias, primero, es que en su mayoría se muestran artículos empíricos puesto que son más habituales; segundo, los estudios empíricos buscan centrarse en empresas cotizadas y no cotizada específicamente en pequeñas y medianas; tercero se busca expandir aún más las tendencias teóricas para su análisis; cuatro cada vez más se profundiza en la heterogeneidad de dicho contexto; y cinco los investigadores buscan también delimitar más el estudio para profundizar más en la empresa familiar (Tapies, 2011).

Un hecho seguro e ineludible, es que la literatura sobre las empresas familiares sigue en constante crecimiento, no solo en el país sino en el mundo entero y a pesar de la existencia de limitantes para su análisis, como el acceso a la información, las faltas de bases de datos, la desconfianza, entre otros aspectos (San Martín y Durán, 2017), son muchos los teóricos que se dan a la tarea de generar conocimiento tanto teórico como empírico sobre las mismas a través del desarrollo de investigaciones.

CAPÍTULO 2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se aborda en primera instancia el análisis de la gestión del conocimiento enfatizando en diversas conceptualizaciones de diferentes teóricos con la finalidad de tener un panorama más amplio sobre dicha categoría, indagando también sobre cómo se ha transformado el conocimiento a lo largo del tiempo, a tal grado de volverse vital dentro de un proceso adaptable en las organizaciones de cualquier tipo y cómo es posible manejarlo teniendo en cuenta los factores para llevar a cabo su proceso, además, se enfatiza en diferentes estudios empíricos sobre dicha categoría desde diversas perspectivas de análisis.

De igual forma, se adentra en el análisis de la cultura organizacional que al igual que la gestión del conocimiento se comienza con diversas conceptualizaciones sobre dicha categoría a partir de la perspectiva de autores pioneros, dando paso a entender cómo se va construyendo la cultura que va impregnándose en la estructura de la organización, entendiendo que debe considerarse como un elemento que contribuye con la permanencia de las mismas. Asimismo, se analizan elementos que la conforman, así como distintos modelos de análisis que han sido aplicados a lo largo del desarrollo de investigaciones empíricas en diferentes contextos.

2.1 Gestión del conocimiento

2.1.1 La Gestión del Conocimiento: una perspectiva existente.

La gestión del conocimiento tiene como finalidad lograr la planificación y coordinación de la transferencia del conocimiento entre los integrantes de la organización, superando los obstáculos existentes en la creación, almacenamiento y protección del conocimiento que impida generar una mejor gestión de este (Díaz, 2015).

Por ello, el término de gestión del conocimiento se ha vuelto un tema de gran relevancia en las investigaciones, siendo de gran interés para muchos teóricos, por

lo que es importante estudiarla, entenderla y analizarla. En la tabla 2 se presentan varias conceptualizaciones de teóricos que han analizado la gestión del conocimiento, con la finalidad de comprenderla desde diferentes perspectivas.

Tabla 2. Conceptualización de gestión del conocimiento

Autor	Concepto
Nonaka Takeuchi (1996)	Hacen referencia al supuesto que el conocimiento humano se crea y por medio de la interacción social entre lo que es el conocimiento tácito y explícito.
Bueno (1999)	Considera la gestión del conocimiento como una función que permite planificar, coordinar, y controlar flujos de conocimiento que se producen en la organización y que guarda relación con lo que gira dentro y fuera de las mismas como el entorno y actividades.
Syed, Murray, Hsilop y Mouzughi (2018)	La gestión del conocimiento es reconocida como una fuente importante de ventaja competitiva, así como una clave para el éxito de las organizaciones.
Jennex (2015)	La gestión del conocimiento consiste en poder capturar todo el conocimiento en una organización para aprovechar lo que saben y mejorar las fuentes, se pone a disposición de quienes toman decisiones
Gao Li y Clarke (2008)	Tiene un significado más completo que gestión y conocimiento poseen por sí solos, ya que hace referencia a gestionar las actividades de desarrollo, creación, de captura, codificación y utilización de los trabajadores.
Rojas y Torres (2017)	La gestión del conocimiento es un proceso complejo que requiere un uso eficaz de comprensión clara de factores para su implementación
Alavi, Kayworth y Leidner (2005)	La gestión del conocimiento se le conoce como a la creación, almacenamiento, transferencia e intercambio de conocimientos tanto fuera como dentro de los límites de la organización

Biceño y Bernal (2010)	Es un término de uso generalizado catalogado como una estrategia empresarial que está relacionada con la participación del mercado
Barroso, Sanguino y Bañegil (2012)	Se considera como un activo que está relacionado con el rendimiento de la organización
Propia	La gestión del conocimiento es una estrategia organizacional que permite a las organizaciones tener la capacidad para innovar y obtener una ventaja competitiva al identificar, compartir y aplicar conocimientos.

Fuente. *Elaboración propia con base en los autores mencionados.*

Diversos autores conceptualizan la gestión del conocimiento desde su punto de vista, moldeado por sus influencias intelectuales y su experiencia en la investigación. Es de señalar que el aspecto del conocimiento juega un papel importante y es fundamental para cualquier actividad, no solo en el contexto organizacional sino también en lo económico, lo político, lo social, etc. Por lo cual, saber gestionarlo permitirá obtener una ventaja estratégica ante la sociedad, pues hoy en día las organizaciones están inmersas dentro de lo que se conoce como la sociedad del conocimiento.

Aunado a lo anterior, a consideración personal, el término de conocimiento es todo aquello que permite a los individuos tener la capacidad de comprender y razonar sobre algo en el mundo y para gestionarlo es necesario tener información, comprender dicha información para poder aplicarla y transmitirla, de tal modo que sea eficaz, clave e importante.

Del mismo modo, es importante comprender que para tener un mejor entendimiento de la gestión del conocimiento uno debe considerar el canal, la fuente y el receptor de conocimiento, así como la influencia que se tiene sobre los integrantes de la organización (Alavi, Kayworth & Leidner, 2005) es por ello que los procesos del mismo están influenciados por el entorno social, ya que también depende de los

individuos que se logre de manera eficaz el crear, transferir, almacenar y proteger dicho conocimiento.

2.1.2 Transformación evolutiva del conocimiento.

El conocimiento comenzó a ser de gran relevancia a partir del siglo XX con las transformaciones en los contextos económico, político y social, lo que provocó que la sociedad estuviera basada en el conocimiento concebido como una fuente de valor para las organizaciones. Además, porque dicho aspecto refleja una fuente de competitividad para las mismas, así como habilidades, destrezas y otras características al capital humano, permitiendo que los niveles más altos mejoren el pensamiento innovador (Syed, Murray, Hsilop & Mouzughy, 2018). También, el conocimiento ayuda y obliga a las empresas a buscar nuevas formas de aprender y reinventarse (Rowley, 1999).

Aunado a lo anterior, el conocimiento comenzó a ser sustancial en cualquier contexto por proveer de información esencial dentro de la sociedad, llegándose a considerar como un aspecto clave capaz de volver más competente y eficiente a todo aquel que lo posea, logrando ser para las organizaciones un insumo vital de superación diaria.

De igual forma, el término de conocimiento tiene varias interpretaciones dependiendo del contexto en que se relaciona ya sea en organizaciones, comunidades o sociedades (Gao, Li & Clarke, 2008). Así que, el conocimiento es un activo para la sociedad puesto que, otorga una comprensión del mundo (Morales, 2011). Por otro lado, la gestión se considera como el acto de organizar y de controlar una organización, teniendo en cuenta la responsabilidad y el control (Gao, Li & Clarke, 2008), dándose de dos formas, una de ellas es la forma en que los trabajadores adquieren conocimientos y obtienen un aprendizaje, lo que permite propiciar una actitud que genere utilidad y la segunda es por medio del enfoque de dato o información donde se hace énfasis en el procesamiento y almacenamiento de información como una fuente para lograr mayor conocimiento (Darceles, 2007).

La importancia del conocimiento en cualquier contexto tuvo como consecuencia su gestión para explicar todos los cambios y transformaciones que se van dando en torno a lo que se busca comprender, además de que va ayudando a las mismas a seguir subsistiendo gracias al conocimiento obtenido, es por ello por lo que quienes triunfen en el mercado actual serán quienes potencialicen su conocimiento.

De acuerdo con Sánchez y Vega (2006) la gestión del conocimiento surge en la sociedad a partir de que el conocimiento se vuelve indispensable en las empresas, en la manera de estudiarlo, analizarlo, comprenderlo, transmitirlo y utilizarlo para generar mayor aprendizaje dentro de las organizaciones. El estudio de la gestión del conocimiento ha ido aumentando desde la década de los 80s (García & Gómez, 2015), siendo analizada por diversos autores desde diferentes perspectivas de análisis y tendencias (Easterby-Smith & Lyles, 2011) (Peña & Velázquez, 2007) (Syed, Murray, Hsilop & Mouzughy, 2018).

Así pues, cabe señalar que hoy en día, el entorno es muy cambiante, competitivo y difícil, es por ello, que las organizaciones necesitan crear y mantener ventajas competitivas para sobrevivir y una empresa familiar no es la excepción, ya que uno de sus más grandes retos es el disponer de conocimiento que le sea favorable para incrementar su competitividad (Avendaño & Flores, 2016), por lo que la gestión del conocimiento se considera como una estrategia organizacional que según Aguilera (2017) las empresas necesitan gestionar para maximizar su potencial si quieren seguir existiendo a través del tiempo y de generación tras generación, que es una meta que las empresas familiares buscan alcanzar.

Por lo que, es de vital la importancia gestionar el conocimiento dentro de las empresas familiares ya que este tipo de organizaciones se caracteriza por aportar más riqueza y fuentes de empleo en muchas partes del mundo. Además, debido a su influencia se cree que en un futuro se espera un aumento de ellas en grandes economías del mundo (Navarro, 2008). Si bien es cierto que el estudio de la gestión

del conocimiento sigue aumentando constantemente, sin embargo, aún falta por ahondar dicha temática en las organizaciones de carácter familiar.

Asimismo, dentro del contexto organizacional, la gestión del conocimiento, busca identificar todo aquello que pueda proveer un flujo de conocimiento a todos los individuos haciendo que todo el conocimiento sea accesible y reutilizable para las empresas, implica recursos para el acceso y reutilización del mismo (O'Leary, 1998). Por lo que Briceño y Bernal (2010) afirman que la gestión del conocimiento es muy relevante, ya que vuelve más competitiva a la empresa dentro del mercado, esto es porque le da las herramientas necesarias para hacerlo, por lo que en una empresa familiar es de gran ayuda contar con las herramientas pertinentes que le aporten conocimiento relevante para volverá más competitiva.

2.1.3 La Gestión del conocimiento como un proceso adaptativo en las organizaciones.

A medida que las organizaciones evolucionan es fundamental gestionar el conocimiento, puesto que les va a permitir obtener una variedad de estructura con diferentes enfoques que las ayude a satisfacer las necesidades del mismo y ser competitivas (Jennex, 2015), incorporando a la misma diversos aspectos, tendencias, modos de análisis y demás hitos que se consideren relevantes en la literatura.

De igual forma, la gestión del conocimiento se basa en la adquisición e intercambio del mismo, tanto de personas como de organizaciones, considerando al aprendizaje como un elemento esencial para llevar a cabo la gestión y el desarrollo de dicho conocimiento (Becker, 2011), por lo cual, un aspecto importante del conocimiento es el aprendizaje organizacional (Morales, 2011b) (Chiva, Lapiedra, Alegre, & Morales, 2011).

Aunado a lo anterior, es que ambos conceptos, tanto el aprendizaje como el conocimiento, tienen una razón de ser al estudiarse en conjunto, ya que el

conocimiento es todo lo material, es decir el contenido que se tiene, mientras que el aprendizaje es el proceso por el cual se obtiene dicho material (Easterby & Lyles, 2011).

Así pues, el aspecto de conocimiento es relacionado y analizado con otras categorías de estudio porque precisamente es lo que conduce el mismo; ya que gracias al conocimiento es viable aprender y al aprender es posible crear nuevas formas que ayuden a las organizaciones a innovar y hacerle frente a la competencia, de tal modo, que sea posible lograr ser más eficientes y competitivas en el mercado en el que se encuentren.

Por ello, muchas investigaciones enfocadas a la gestión del conocimiento centran su análisis en esas diversas formas, es decir en la innovación, en la adopción de ideas, conceptos, procesos, servicios, entre otros aspectos, para posteriormente adoptar una nueva idea de ello, ya que dicho aspecto como se mencionó anteriormente puede facilitar la creación de una ventaja competitiva por medio de la adquisición de conocimientos ya sean internos o externos (Carraco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013). Además, se considera relevante que las organizaciones tengan una perspectiva de innovación dentro de la sociedad de conocimiento (González, Castro & Roncallo, 2004).

Cabe mencionar que, la gestión se da en dos formas una de ellas es la forma en que los trabajadores adquieren conocimientos y obtienen un aprendizaje, lo que permite propiciar una actitud que genere utilidad. Otra forma de la gestión del conocimiento puede darse mediante el enfoque llamado información basada en datos que consiste en considerar la información como una fuente que aporte conocimiento y le sea de utilidad para la empresa y para sus trabajadores (Darceles, 2007), por ello, un gran desafío es poder convertir el conocimiento tácito en un conocimiento explícito en la organización (Scuotto et al., 2017)

Además, de acuerdo con Alavi, Kayworth y Leidner (2005) existe evidencia empírica que quien hace uso de la gestión del conocimiento logra tener una mejora en la comunicación, también consiguen una mejor participación entre los miembros de la organización ayudando a la resolución de problemas y mejora en el rendimiento y el desempeño organizacional

2.1.4 El manejo del conocimiento en las organizaciones.

Según Despres y Chauvel (1999), existen dos tipos de conocimiento, el tácito, conocido también como conocimiento no estructurado y subjetivo que se encuentra dentro de la mente, este tipo de conocimiento es difícil de ser codificado y expresado. Además, también se encuentra el conocimiento explícito, aquel que si puede ser codificado y expresado directamente ya sea mediante datos o representaciones y es conocido también como conocimiento estructurado.

De igual modo, Nickols (2001) mencionan otros tipos de conocimiento, denominados declarativo y procesal, el primero tiene que ver con el conocimiento explícito, ya que el declarativo consiste en poder describir sucesos o cosas, métodos y procesos, por eso el conocimiento explícito y declarativo podrían considerarse sinónimos. También el conocimiento procesal y tiene que ver con el tácito, es aquel que dice cómo hacer algo, dentro del mismo es posible aceptar una descripción de pasos de labor o de un proceso. En pocas palabras, el declarativo describe y el procesal se relaciona con el hacer algo. Igualmente existe el conocimiento estratégico usado para referirse a lo que podría denominarse el saber cuándo y el saber por qué de algo.

Por otro lado, Lee, Foo y Goh (2006) establecen otros tipos de conocimiento, el positivo y negativo, el primero es conocido como algo deseable como un descubrimiento, mientras que el negativo hace referencia a un callejón sin salida. Estos dos tipos de conocimiento se complementan, porque mientras se esté en un callejón sin salida (conocimiento negativo), el tener un descubrimiento

(conocimiento positivo) puede ser algo valioso que puede ayudar a las organizaciones a salir adelante y tener un futuro prometedor.

De igual forma, según Cárdenas y Flores (2015) existen otros tipos de conocimiento, el primero es conocido como conocimiento filosófico aquel que se centra en lo intangible y se vuelve trascendental con el tiempo y se crea de forma sistemática, analítica, metódica y crítica. Además, se encuentra el conocimiento vulgar, también conocido como ordinario, común o popular, un tipo de conocimiento que no tiene orígenes claros y que ha permanecido en el tiempo, comúnmente este tipo de conocimiento se crea debido a que se hereda o se transmite a través de la cultura y de generaciones de personas. Por último, se encuentra el conocimiento científico que posee la racionalidad y objetividad y busca la comprobación de los fenómenos por medio del sentido de común, en el entendido de que los fenómenos existen por alguna razón y no solo porque sí.

El conocimiento puede darse en diversos contextos y de manera diferente pudiéndose clasificar en cuatro tipos, primero, en un conocimiento armonizado, aquel en donde se comparten habilidades y modelos mentales; segundo, el conceptual un tipo de conocimiento represando a través de analogías y metáforas; el tercer tipo es denominado sistémico y es utilizado para la aplicación de fuentes de conocimiento donde es posible comprender servicios, prototipos y diversos métodos; por último, el cuarto tipo de conocimiento denominado operacional que un tipo de conocimiento que es representado por procesos, uso de nuevos productos y administración de proyectos.

Así pues, existen teóricos quienes piensan que no es posible usar un tipo de conocimiento u otro en ciertas circunstancias, no obstante, los diversos tipos de conocimiento pueden usarse en cualquier momento e inclusive puede ser una mezcla de varios tipos de ellos, el conocimiento permitirá emitir un juicio sobre algo sin importar el tipo, lo importante es generarlo, comprenderlo y transferirlo, ya que otorga las herramientas necesarias para conocer algo o parte de algo.

2.1.5 Factores que influyen en la acumulación del conocimiento.

Cabe mencionar, que el conocimiento es creado con la finalidad de ser compartido y transferido entre los miembros de la organización, considerado como componente importante dentro de la gestión, para eso es necesario tener en cuenta diversos factores que están implicados, como las relaciones de trabajo, compromisos, entrenamientos, cursos o trabajo fuera de la empresa (Chirico, 2008). Todo ello, con la finalidad de potencializar aquellos recursos que los miembros de las organizaciones puedan tomar para asegurar la acumulación de conocimiento.

Gómez-Vargas y García (2015) mencionan que en la gestión del conocimiento existen cuatro componentes importantes los cuales son: personas, procesos, contenidos y tecnologías de la información y comunicación. En cada uno de ellos existen diversos factores que influyen en los procesos de conocimiento, como la cultura organizacional, los recursos humanos, el contexto, la filosofía organizacional, la información interna y externa recogida en documentos, bases de datos, lecciones, así como los medios para recoger tal información y almacenarla y distribuirla alineándola a la dirección estratégica de la organización

Del mismo modo, es fundamental analizar factores como los conocimientos específicos de los integrantes, así como activos intangibles y capacidades específicas de los mismos, puesto que ello permitirá lograr una ventaja competitiva (Barros, Sanguino & Bañegil, 2012), puesto que, es evidente que quienes logran una ventaja competitiva logran desarrollar una mejor capacidad de absorción (Pacheco & Cuevas, 2007). Además, es importante mencionar que existen factores como la estructura de la empresa y gobernanza de la misma, es decir el grado de participación de los miembros de la familia en la gestión de la organización que también deben tenerse en cuenta (Mazzi, 2011), así como la adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento (Pacheco & Cuevas).

Asimismo, el liderazgo ha demostrado ser un aspecto que puede llevar a las empresas familiares hacia el éxito convirtiendo a los integrantes de la misma en competentes, acumulando experiencia esfuerzos y capacidades gracias al conocimiento (Yun-Zhong, Yi, & Shan-Ming, 2019). Por otro lado, también se vuelve indispensable tomar en cuenta el trabajo en equipo, participación de sucesores en diversos proyectos de interés, creatividad, innovación, que ayudan a ampliar la base de conocimientos y consecuentemente ayuda a mejorar la capacidad de adaptación a los cambios de la empresa familiar (Duh, 2015).

Cabe mencionar, que dentro de las organizaciones de carácter familiar la mayoría de las veces existen aspectos y factores subjetivos de la misma familia que hacen impulsar o deteriorar la creación y trasmisión de conocimiento (Pérez-Pérez, López-Fernández & Obeso, 2019). Esto es debido a que la familia está arraigada a sus costumbres, tradiciones y a su esencia misma que no están dispuestos a hacer algo diferente a lo que se está acostumbrado hacer

No obstante, según Pacheco y Cuevas (2007) afirman que cualquier empresa familiar o no debe considerar diversas categorías que influyen en el conocimiento como las actividades de creación de conocimiento, el tamaño de la empresa, el conocimiento privado de la empresa, así como el público, el contexto con el ambiente externo, estructura, capacidad de absorción tanto individuales como organizacionales.

No obstante, para poder lograr la acumulación de conocimiento en la empresa familiar es indispensable tener en cuenta la intervención familiar, para ello es importante tener presente los procesos estratégicos, de sucesión, recursos humanos y la junta de directiva, los cuales son algunos factores que van a permitir conocer cómo se gestiona y una organización (Basco, & Pérez, 2011). Así pues, el conocimiento también es poder, es éxito, es competitividad, es estrategias y son muchos más aspectos, esto porque otorga las herramientas necesarias a las empresas no solo familiares sino también las que no lo son, a proveerlas de lo

necesario para potencializar recursos y mejorar en distintos aspectos ya sea de desempeño, rendimiento, procesos, entre otros.

Por lo cual, se comprende que el conocimiento se encuentra presente en las organizaciones en sus diferentes tipos y dicho conocimiento obtenido necesita de ser gestionado para lograr buenos resultados tanto adentro de la organización con todos los integrantes de la misma como fuera de ella. Por lo que según Cárdenas y Flores (2015) se vuelve un elemento fundamental para la competencia y estrategia organizacional, posibilitando la producción de nuevos conocimientos, mejoramiento de resultados, de utilización de recursos, perfeccionamiento de procesos y demás aspectos que la gestión del conocimiento permite lograr, ya que lo que busca es crear caminos, acciones, pasos y procesos que ayuden a perfeccionar el uso tiempo y difusión del conocimiento.

2.1.6 Estudios empíricos y perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento: el conocimiento como objeto de estudio.

El análisis de la gestión del conocimiento se ha convertido en un eje sustancial para el éxito de la organizacionales, por ello, su interés va en aumento no solo para su comprensión de manera teórica sino también empírica, además de analizarlo en relación con otras categorías de estudio.

De igual forma, de acuerdo con Barrasa, Gil, De la Osa & Alcover (2002) la gestión del conocimiento ha logrado gran expansión, y dispersión de ámbitos ya que son bastas las aportaciones realizadas en torno a ello derivado de diversas investigaciones, resaltando desde cómo se aborda y como se aplica.

En relación a la presente categoría se han encontrado estudios que analizan a través de la literatura las estructuras de conocimiento y capacidades que les ayuden a las empresas a lograr una ventaja competitiva, potenciando a la vez la búsqueda de oportunidades (Patel & Fiet, 2011), a la vez se enfatiza también en modelos para

crear un conjunto conceptual de las actividades del proceso de gestión del conocimiento (Dobrica, 2021, Avendaño & Flores, 2016).

Se han encontrado investigaciones enfocadas en estudios bibliométricos que ayudan a la gestión del conocimiento (Moutinho & Silva, 2021; Sanguankaew & Ractham 2019; Akhavan, et al., 2016) y a la vez al estado actual de la investigación sobre dicha categoría de estudio (Navarro, 2008; Rojas, & Torres, 2017; Rowley, 1999), además del análisis de la comprensión del proceso de gestión del conocimiento (Aguilera, 2017; Becker, 2011; Despres, & Chauvel, 1999).

Por otra parte, se ha analizado la relación de la gestión del conocimiento con la cultura organizacional, (Nguyen & Trung, 2021; Chang & Lin, 2015; Adeinat, & Abdulfatah, 2019; Goh, Ryan, & Raj, 2006) buscando comprender la influencia de la misma sobre las practicas del proceso de gestión del conocimiento, ya que se ha considerado como un gran desafío en el conocimiento (Alavi, Kayworth & Leidner, 2005; García & Gómez, 2014), analizando también que, los que se trasmite por generaciones es a través de la cultura y es lo que impulsa el crecimiento de la organización (Scuotto et al., 2017).

Además, de identificar y analizar las prácticas de gestión del conocimiento, como se administra, se gestiona, difunde y genera conocimiento en las organizaciones (Cárdenas & Flores, 2015; Díaz, 2015) especialmente en la transferencia de conocimiento (Watson & Hewett, 2006; Nezafati et al., 2017) y en la comprensión de las herramientas y proceso de gestión del conocimiento (Dalkir, 2015; Doring & Witt, 2019) en empresas lideres en el mercado (Briceño y Bernal 2010, Jennex, 2015).

También, se ha analizado la gestión en conjunto con el aprendizaje organizacional por ser un aspecto importante del proceso del mismo (Morales, 2011b; Easterby & Lyles, 2011; Chiva, Lapiedra, Alegre, & Morales, 2011, Becker, 2011), así como el aspecto de innovación en relación a ello (González, Castro & Roncallo, 2004;

Carraco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2013; Cillo, Rialti, Bertoldi, & Ciampi, 2018).

Por otro lado, existen diversas investigaciones de gestión del conocimiento desarrolladas en torno al proceso del mismo, desde la creación, adopción, transferencia, aplicación y protección del mismo (Abualboush, 2018; Quan-Hoang et al., 2022; Elmoshidy, 2018; Thanh & Thi, 2020; Shabban & Edgar, 2021; Bismo, Andini & Erwinta, 2021; Chou, et al. 2005; Chong & Chong, 2009; Chang, & Lin, 2015).

Así pues, se han encontrado el desarrollo de investigaciones sobre gestión de conocimiento enfocadas a las empresas de carácter familiar (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012; Basco, & Pérez, 2011; Carraco-Hernández, & Jiménez-Jiménez, 2013; Chirico, 2008; Döring, & Witt, 2019; Duh, 2015; Mazzi, 2011; Yun-Zhong, Yi, & Shan-Ming, 2019).

2.1.7 Proceso de gestión del conocimiento.

De acuerdo con Chong y Chong (2009) la gestión del conocimiento ha sido abordada por diversos autores en gran cantidad de investigaciones destacando que a pesar de ser un aspecto cuya medición no ha sido ampliamente abordada debido a la intangibilidad de los activos de conocimiento, por ello son varios los autores quienes han establecidos diversas medidas de desempeño para lograr la efectividad de lo que se conoce como el proceso de gestión del conocimiento.

Aunado a lo anterior se presenta a continuación diversos procesos de gestión del conocimiento establecidos por teóricos quienes han abordado la categoría en cuestión dentro del desarrollo de diversas investigaciones, implementando, agregando o modificando ciertos aspectos dependiendo del enfoque y objetivo de las investigaciones, así como de la decisión del investigador.

Primeramente, dos autores pioneros en el tema de gestión del conocimiento son Nonaka y Takeuchi (1994) quienes desarrollaron un modelo que busca combinar la dimensión epistemológica y ontológica del conocimiento al crear una estructura del proceso en forma de espiral, como se aprecia en la figura 8 (Ver figura 8), conformado por cuatro fases:

- 1.- De tácito a tácito conocido como el proceso de socialización ya que es donde se adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.
- 2.- De tácito a explícito donde el conocimiento se articula de forma tangible a través del dialogo, se conoce como un proceso de internacionalización debido a que se resuelven problemas del conocimiento transferido.
- 3.- De explícito a explícito, conocido como un proceso de combinación porque combina formas de conocimiento mediante bases de datos o documentos.
- 4.- De explícito a tácito donde los individuos internalizan conocimientos de documentos o bases de datos y lo enriquecen mediante una forma de espiral, por ello, se conocer como proceso de internacionalización.

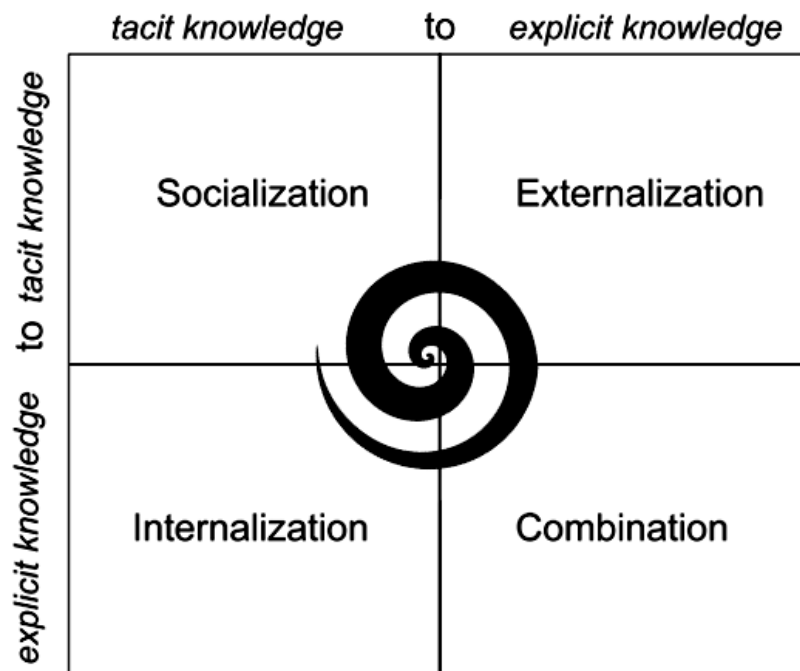


Figura 8. Espiral del conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi (1994).

Con base en lo anterior, mediante este modelo de gestión del conocimiento es posible identificar cuatro patrones de intersecciones entre lo que se conoce como el conocimiento táctico y el conocimiento explícito, las cuales representan las diferentes formas en las que el conocimiento puede ser convertido en un nuevo conocimiento, las cuales son las fases mencionadas anteriormente.

Asimismo, Chou, Chang y Tsai, (2005) basados del modelo de espiral de conocimiento establecen un modelo para la gestión del conocimiento, tal como se puede ver en la figura 9 (Ver figura 9) que busca una sinérgica combinación de capacidad para crear, procesar información todo a través de la conversión entre el conocimiento tácito y explícito. Estos autores sugieren que el proceso de gestión del conocimiento debe crear e implementar actividades para facilitar el mecanismo de espiral, al mismo tiempo que debe establecer un entorno donde se cree, capture, comparte y explote conocimiento de tal forma que pueda mejorar el rendimiento tomando en cuenta el entorno interno y externo, tomando en cuenta el clima organizacional, los procesos y la satisfacción de los clientes.

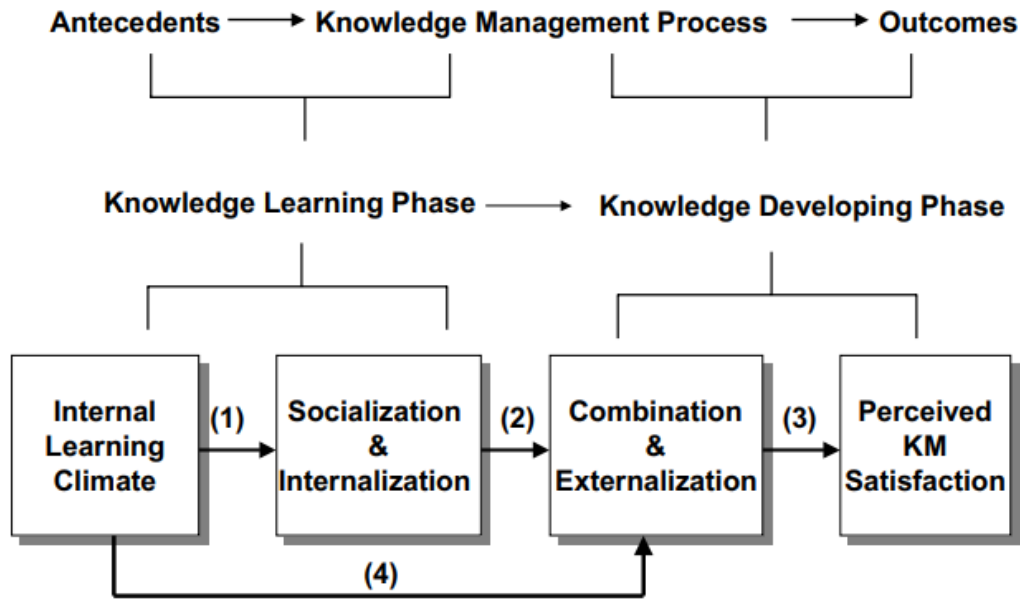


Figura 9. Esquema de modelo analítico del proceso de gestión del conocimiento. Fuente: Chou, Chang y Tsai, (2005).

Con base en este modelo, es posible tener en cuenta los elementos y estrategias necesarias para lograr la efectividad del proceso de gestión conocimiento desde lo que existe antes, durante y después del proceso, compuesto por dos fases, una de aprendizaje de conocimiento y otra fase de desarrollo de conocimiento y así llegar a la satisfacción y rendimiento de la organización.

De igual forma, tal como se observa en la figura 10 (Ver figura 10), Chan y Linghsing (2015) han hecho un integrado del proceso de gestión del conocimiento con base en lo que diversos autores han abordado sobre esta categoría en cuestión, con la finalidad de lograr una comprensión científica del conocimiento en las organizaciones, enfatizando en los elementos primordiales que deben de contener todo el proceso de gestión del conocimiento.

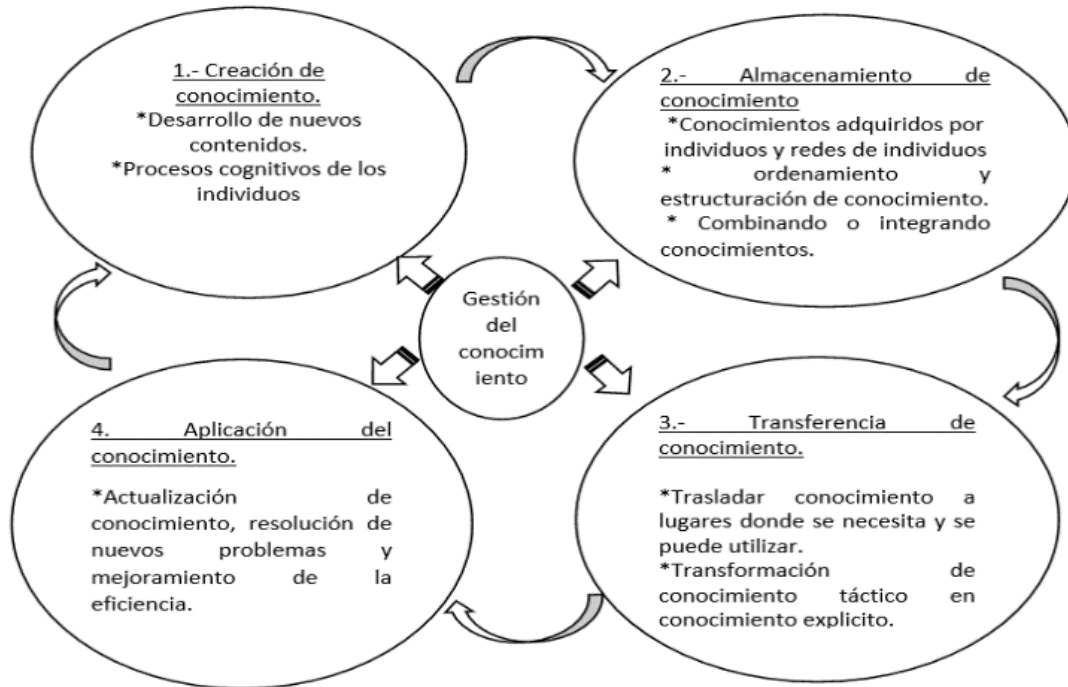


Figura 10. Integrado del proceso de gestión del conocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Chan y Ling-hsing (2015).

La creación de conocimiento implica el desarrollo o sustitución de contenido a través de redes sociales y procesos colaborativos, así como procesos cognitivos de los individuos. Del mismo modo, en el almacenamiento de conocimientos se busca facilitar el acceso y distribución de este, mejorando la eficiencia y buscando aminorar la redundancia. Además, la transferencia de conocimiento hace énfasis en el traslado del mismo buscando no perder el conocimiento tácito en la organización; por último, en la actualización del conocimiento se busca aplicar todo conocimiento de tal forma que ayude a mejorar la eficiencia, reducir costo y poder ajustar la dirección estratégica.

Del mismo modo, Angulo y Negron (2008) establecieron un modelo integrador del proceso de gestión del conocimiento, como se puede ver en la figura 11 (Ver Figura 11) donde hacen énfasis en cinco aspectos, tanto de lo interno como de lo externo de la organización y de lo que rodea a los individuos, por esa razón destacan que

el modelo debe ser cíclico porque toma en cuenta la integralidad de los individuos y su contexto, además porque la gestión del conocimiento es inagotable.

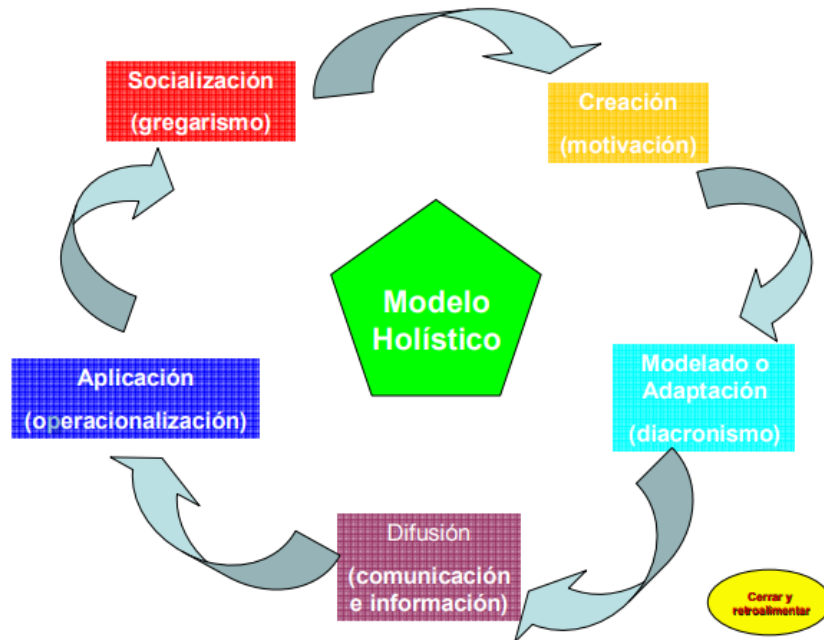


Figura 11. Modelo holístico para la gestión del conocimiento. Fuente: Angulo y Negron (2008).

Dentro de dicho modelo es posible tener un aprendizaje inicial con la creación de conocimiento, a través de experiencia, procesos cognitivos, intelecto, razonamiento, e innovación, teniendo en cuenta la adaptación como una capacidad de respuesta ante la productividad y competencia. Además, al difundir el conocimiento es estar disponiendo de un mecanismo que busca mandar información adecuada a través de diversos medios de comunicación favoreciendo el flujo y aplicación del conocimiento mediante mecanismo y criterios de validez; al mismo tiempo de socializar, entre la personalidad de los individuos y sus interrelaciones sociales.

Por otra parte, Wiig (1993) tal como se visualiza en la figura 12 estableció un ciclo (Ver Figura 12) donde se identifican diversos elementos de gestión del conocimiento para lograr identificar funciones y actividades que lleven a la organización a crear

conocimiento, analizarlo, reconstruirlo, sintetizarlo, codificarlo y organizarlo, es decir a realizar un proceso de gestión del conocimiento.

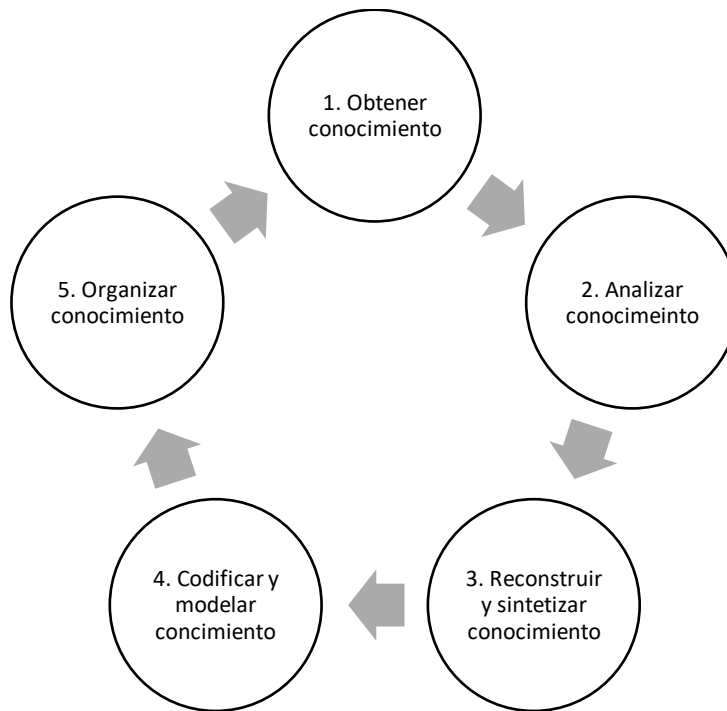


Figura 12. Ciclo del proceso de gestión de conocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Wiig (1993).

Cada parte del ciclo del proceso de gestión del conocimiento propuesto por Wiig (1993) posee una amplia gama de actividades que es posible llevar a cabo para lograr cada parte del proceso dentro de las organizaciones.

1.- En la obtención de conocimiento es posible a través de la observación de procesos, lugares, contrataciones, innovaciones, manuales, nueva tecnología entre otros.

2.- En el análisis de conocimiento, es posible al verificar y extraer materiales, explicar fragmentos, identificar patrones, entre otros aspectos.

3.- En la reconstrucción y síntesis de conocimiento se busca generalizar y actualizar material analizado, generar hipótesis, obtener principios entre otros.

4.- en la codificación modelaje de conocimiento se busca codifica, y documentar conocimiento, ya sea en modelos o repositorios.

5.- Por último, se debe organizar el conocimiento, estableciendo estándares, categorías, modelos, taxonomías, entre otros factores.

Ahora bien, sin duda alguna los procesos de gestión del conocimiento hacen referencia al grado de comprensión que las organizaciones mantienen al estar involucradas en todo aquello que construye, incorpora y despliega conocimiento a la gestión organizacional (Chong & Chong, 2009). Por lo cual y como muestra de ello son todos y cada uno de los diferentes modelos, ciclos y estructuras que diversos autores proponen para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en las organizaciones, dependiendo siempre tanto del investigador como del desarrollo de la investigación.

Por ello, se ha considerado fundamental establecer una estructura propia del proceso de gestión del conocimiento (Ver figura x) que permita analizar los diversos elementos y actividades sustanciales que conforman cada parte del mismo, analizando desde diversas perspectivas de diferentes teóricos que han estudiado la categoría en cuestión y que fueron mencionados anteriormente.

La siguiente estructura del proceso de gestión del conocimiento está compuesta por tres procesos sustanciales, los cuales son; captura y codificación de conocimiento, transferencia de conocimiento y la aplicación del conocimiento, estos se conforman a su vez por más procesos, y estos últimos son conformados por más actividades. Primeramente, dentro del proceso de captura y codificación de conocimiento, se encuentran cuatro sub procesos que buscan crear y codificar conocimiento, los cuales son los siguientes:

1.- CAPTURA/CREACIÓN/APORTACIÓN DE CONOCIMIENTO.

- Se crea un proceso de revisión posterior a la acción dentro de la organización, se lleva a cabo una reunión con los miembros del equipo y aportan ideas

sobre lo que se podría haber mejorado (creación de contenido y gestión de contenido) (Dalkir, 2011).

- Se busca desarrollar nuevos contenidos, sustituir contenido existente dentro del conocimiento tácito y explícito de la organización (redes sociales, procesos colaborativos) teniendo en cuenta procesos cognitivos de los individuos como la memoria, el pensamiento y el razonamiento (Angulo & Negron, 2008) (conocimiento es creado, compartido, amplificado, ampliado y justificado) (Ling-hsing, Chang, & Lin, 2015).
- Se crean proyectos de I+D, innovaciones de individuos, capacidad de respuesta, la productividad y la competencia (Angulo & Negron, 2008) (tareas, experimentación, razonamiento con el conocimiento existente), contratación de nuevas personas, importación de conocimiento (por ejemplo, obteniendo conocimiento de expertos, de manuales de procedimientos, mediante una empresa conjunta para obtener tecnología o mediante la transferencia de personas entre departamentos), también a través de la observación del mundo real (por ejemplo, visitas al sitio, procesos de observación después de la introducción de un cambio) (Wiig, 1993).
- Se enfatiza en el adiestramiento profesional como un aprendizaje inicial, se toman en cuenta las experiencias adquiridas por las personas (Angulo & Negron, 2008).

2.- FILTRADO/SELECCIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Se establecen criterios lecciones aprendidas, como si fuera un factor fuera del control y se busca llegar a un consenso sobre los criterios que se utilizarán para decidir qué lecciones fueron aprendidas y será documentado (Dalkir, 2011).
- Se facilita el acceso y distribución de conocimiento ordenado y estructurado dentro de la organización, además, de combinar e integrar conocimientos adquiridos por los individuos o redes de individuos para reducir redundancia y mejorar eficiencia (Ling-hsing, Chang, & Lin, 2015).

- Se busca extraer material del conocimiento obtenido ya sea de algún modelo o teoría, p. ej., analizar transcripciones e identificar temas; escuchar una explicación y seleccionar conceptos para una mayor consideración, identificando patrones extraídos p. ej., análisis de tendencias; también explicar relaciones entre fragmentos de conocimiento p. ej., comparar y contrastar, relaciones causales; y verificar que los materiales extraídos correspondan al significado de las fuentes originales p. ej., el significado no se ha corrompido al resumir, cotejar, etc. (Wiig, 1993).

3.- CODIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Se transcriben las notas y se acuerdan cómo se redactarán las lecciones aprendidas p. ej., formato, longitud, etiquetas de clasificación para su futura recuperación (Dalkir, 2011).
- Por medio de representaciones de la mente como modelos mentales y documentando conocimiento repositorio de conocimiento (libros, manuales) (Wiig, 1993).

4.- REFINAMIENTO DEL CONOCIMIENTO.

- Se mejoran las lecciones aprendidas p. ej., limpiando o eliminando información que se pueda identificar o las personas involucradas, resumiendo para que las lecciones aprendidas sean más generalizadas y aplicable a más de un contexto específico (Dalkir, 2011).
- Se reconstruye y sintetiza el conocimiento, generando hipótesis para explicar las observaciones, estableciendo la conformidad entre el conocimiento nuevo y el existente p. ej. corroborar la validez a la luz de lo que ya se sabe; también actualizando el conocimiento existente incorporado nuevo y así generar principios más amplios con el material analizado (Wiig, 1993).

El segundo proceso sustancial es la transferencia de conocimiento donde, dentro del mismo se encuentran tres sub procesos importantes que buscan el intercambio y la difusión de conocimientos, los cuales se presentan a continuación.

5.- INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.

- La existencia de las lecciones aprendidas se publicita y se pone a disposición de otros (puede ser para toda la organización, puede ser para grupos específicos) (comunicación y tecnologías de colaboración y tecnologías de red y espacios de trabajo compartidos basados en la web) (Dalkir, 2011).
- Se traslada el conocimiento a lugares donde se necesita y se puede utilizar y transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito (no perder el conocimiento tácito) (Ling-hsing, Chang, & Lin, 2015).
- Se dispone de un mecanismo para lograr transmitir una información adecuada, donde de lo contrario no se podría crear conocimiento, se cuenta con tecnologías de la comunicación: internet o programas que permitan la relación, la comunicación, negociación así como la transferencia de conocimiento; también se buscan socios potenciales, donde se estudien las capacidades y las áreas de interés, promoviendo a la vez una mejor comunicación dialogo que beneficie dicha relación, desarrollándose mediante conversaciones, personales, video conferencias y correspondencia de forma, la cual, implica mantener una comunicación constante para llegar a acuerdos; también, una apasionada promoción de cooperación y expectativas de lo que se puede alcanzar a través de ella y se desarrolla la negociación entre los miembros involucrados en la producción del conocimiento donde se deben llegar a acuerdos sobre cómo, cuándo, dónde, y para qué objetivos y beneficios trabajaran (Angulo & Negrón, 2008).

6.- ACCESO AL CONOCIMIENTO.

- Las lecciones aprendidas se almacenan en una base de datos con metadatos o etiquetas adecuados para facilitar acceso y recuperación p. ej., etiquetado por tipo de lección, como “comunicación deficiente del equipo”, por fecha, por tipo de proyecto y otras etiquetas significativas (Dalkir, 2011).

- El conocimiento se organiza para usos específicos y de acuerdo con un marco organizativo establecido p. ej., estándares, categorías, lista de preguntas frecuentes y se analiza la forma de ontología del conocimiento (modelo conceptual) y taxonomía (reglas de clasificación), p. ej. una lista oficial de palabras clave o categorías, especificaciones de atributos de objetos de conocimiento y pautas para la traducción (Wiig, 1993).

7.- APRENDIZAJE DEL CONOCIMIENTO.

- Las lecciones aprendidas se incorporan a sesiones de orientación, cursos de capacitación en gestión de proyectos para adquirir experiencia y tener una visión (Dalkir, 2011).
- Uso de software especializados para compartir información (medios y tecnologías) (USECI) Permite conocer si en la empresa existe algún software, así como la utilización de intranet, extranet e Internet (UIIE), se permite conocer la utilización de herramientas informáticas dentro de la organización, se utilizan correos electrónicos (UCE), herramientas de navegación (HDN), Video conferencias (VC), Aprendizaje utilizando computadores (e-learning) (AUC), adaptación a nuevas tecnologías (ADT) y actualización de la información (ADI) (González, Paul & Roncallo, 2004).

Así pues, el último proceso sustancial que conforma el proceso de gestión del conocimiento es la aplicación del mismo conformada por tres sub procesos importantes que buscan seguir adquiriendo y aplicando conocimientos en la organización, los cuales se presentan a continuación.

8.- APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Se analizan las lecciones aprendidas de bases de datos similares (detección de errores para corregirlos y preparar un plan de contingencia y gestión de riesgos para estos desafíos conocidos) (tecnologías de aprendizaje electrónico y tecnologías de inteligencia artificial) (Dalkir, 2011).

- Se actualiza el conocimiento para ajustar la dirección estratégica, resolver nuevos problemas, mejorar la eficiencia y reducir costos (aplicación de conocimiento) (Ling-hsing, Chang, & Lin, 2015).
- Se hace una valoración racional con mecanismos y criterios de validez internacional (formas innovadoras de aplicar los conocimientos adquiridos previamente para resolver complicaciones prácticas y desarrollo de nuevos procesos de gestión) (Angulo & Negron, 2008).

9.- EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Se accede a la misma lección aprendida, pero encuentran que la lección no es del todo relevante ni válida en sus contextos particulares, se agregan etiquetas adicionales que indican las situaciones específicas en las que esta es una lección válida, así como las condiciones específicas bajo las cuales no se debe aplicar la lección (Dalkir, 2011).
- Se obtiene Información necesaria para el proceso de toma de decisiones (INPTD) con un Formato Adecuado que sirva de guía para la Toma de Decisiones (FATD), base de datos de la solución a los problemas presentados en el pasado (BDSPP), retroalimentación de los problemas (RDP) (González, Paul & Roncallo, 2004).

10.- REUTILIZACIÓN/DESINVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Limpieza de lecciones de las bases de datos y se puede encontrar que algunas pueden ser reemplazadas por lecciones más nuevas y más completas. Algunas lecciones ya no son relevantes debido a cambios en la organización, cambios en el entorno comercial o ambos (por ejemplo, problemas tecnológicos (Dalkir, 2011).
- Conocimiento de fortalezas y debilidades con respecto a su competencia (CFYDC) (competitividad). Diferencia de los productos de la empresa con los de su competencia (DPCC). Importancia de mantener o ganar ventajas competitivas (IMVC). Rapidez para la realización de acciones correctivas (RRAC) (González, Paul & Roncallo, 2004).

Ahora bien, una vez analizado el proceso de gestión del conocimiento y las partes del mismo se establece una estructura que conforma todo lo anteriormente mencionado, con la finalidad de establecer un integrado que contenga la incorporación de elementos desde diferentes perspectivas en una estructura propia, tal como se visualiza en la figura 13 (Ver figura 13).

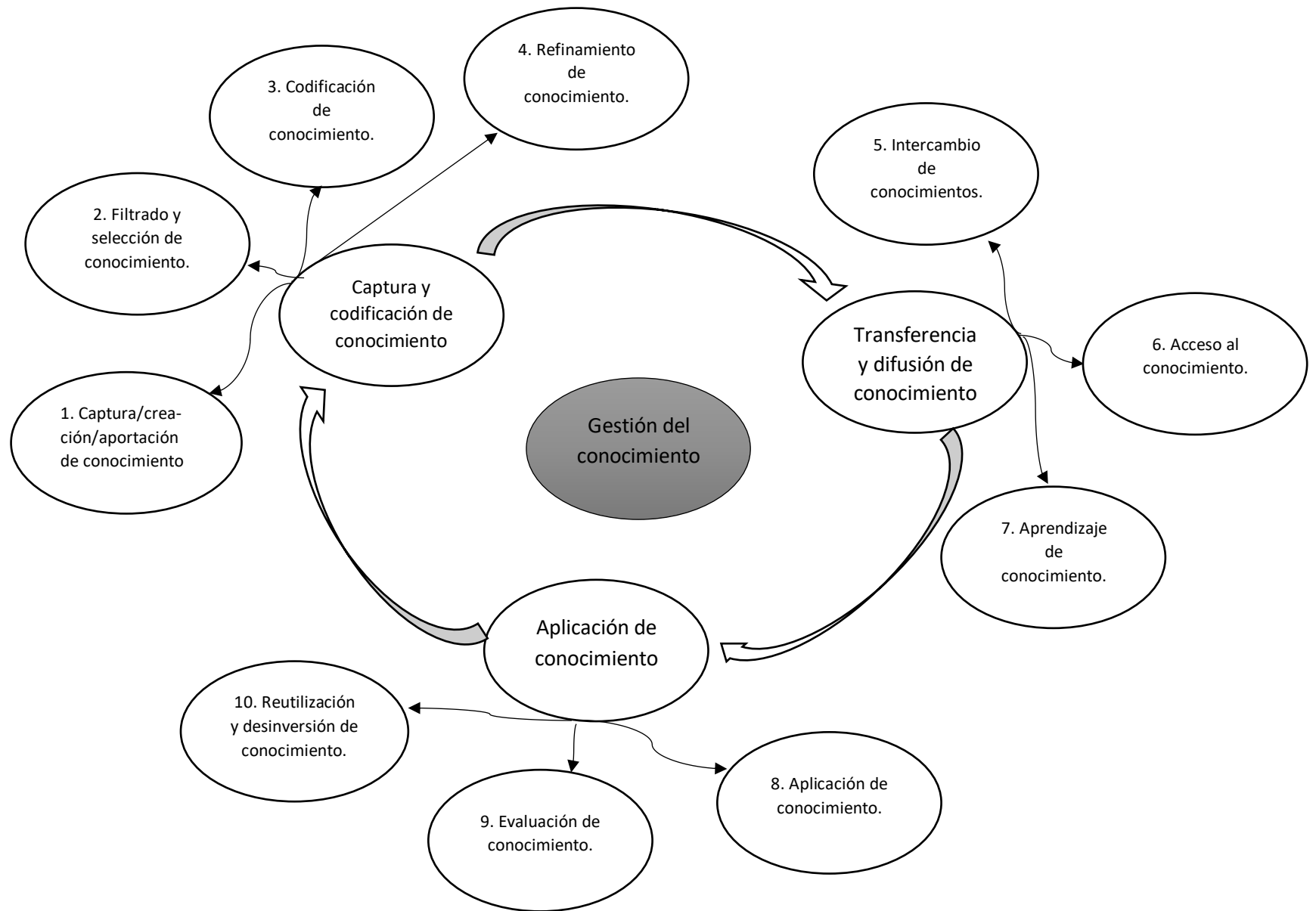


Figura 13. Estructura propia de Gestión del Conocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

2.2 Visión del conocimiento a partir del saber-hacer.

A continuación, se presenta un apartado que hace referencia a la visión del conocimiento que se considera para la presente investigación, haciendo énfasis en no tomar al conocimiento desde el aprendizaje, ya que el aprendizaje es el medio y el conocimiento es la esencia del saber-hacer, por lo que esta visión parte específicamente del teórico Max Weber

De acuerdo con Martos (2009) a lo largo de las teorías de la organización que fueron aportando y contribuyendo cada vez más en el análisis organizacional se destaca la obra de Max Weber un político y sociólogo, que pensaba que la religión protestante fue un aspecto que influyó en el desarrollo de las culturas de países y en las actividades económicas, Weber consideraba la concepción del trabajo como doctrina de creencia religiosa, donde el centro de atención era el trabajo mismo visualizándose como un factor de salvación en medio de un proceso de intelectualización (Pérez, 2004).

Aunado a lo anterior, Weber creía que la devoción religiosa protestante rechazaba ideas banales e insignificantes y buscaba una visión de mejor posición económica, es decir más concretada en el trabajo que en cualquier otra cosa, por lo cual, el origen de lo que se origina en la economía parten de ideas religiosas. Además, mismo autor menciona que Weber se adentró al análisis del beneficio económico a partir de la racionalidad, una búsqueda racional que considera las prácticas e ideas religiosas protestantes pues resultó ser una doctrina que era fomentada para lograr un mayor beneficio económico en la sociedad.

En efecto, dentro de las empresas familiares, una práctica importante es que llevan a cabo su trabajo a partir de sus costumbres, tradiciones o legados familiares facilitando la comprensión del conocimiento y habilidad llevándolo al saber-hacer; así como sus creencias, y una creencia es precisamente la práctica religiosa independientemente de cuál sea, que busca centrarse en el trabajo considerando que ello puede traer consigo un mejor beneficio económico tanto para la empresa como para la familia;

pues como lo mencionaba Weber, una práctica religiosa era centrarse solo en el trabajo, porque ello trae consigo un beneficio, es decir la salvación.

De igual manera, las creencias y prácticas que se desarrollan en una empresa son conocidas como la forma en que se facilita la comprensión de conocimiento y habilidad, llevando dicho conocimiento a el saber-hacer, es decir el saber realizar las actividades en las organizaciones, puesto que como menciona Pérez (2004) no es lo mismo saber decir y saber hacer, ya que son dos cuestiones diferentes, donde una se lleva a la práctica y a obtener un conocimiento operacional para lograr las habilidades y destrezas que se requieren de tal forma que sea posible, generar, utilizar y comunicarlo entre todos los integrantes de la organización.

Cabe resaltar, que no solo es importante el saber, sino también el llevarlo desde lo tácito a lo explícito y de lo explícito a lo tácito aumentando de tal manera la calidad, productividad, eficiencia rendimiento entre otros aspectos favorables en la organización, puesto que en la sociedad de la información es fundamental encontrar todas las herramientas necesarias para obtener conocimiento, pero también para llevarlo a la práctica, donde dicho conocimiento sea compartido y valorado entre los integrantes de la organización (Torres, 2015).

De acuerdo con Rodríguez (2006) la presencia de la gestión del conocimiento en las empresas familiares y no familiares se ha transformado en un aspecto importante dentro de ellas, lo que ha permitido el desarrollo de nuevas tecnologías y estrategias siendo una prioridad para la sociedad y las organizaciones. También, Nofal (2007) indica que se pueden comprender y entender procesos de aprendizaje, formación, investigación e innovación permite un desarrollo viable y efectivo que asegure la sostenibilidad de la empresa a través del conocimiento adquirido.

Así pues, es importante señalar que una parte considerable de organizaciones en el mundo no pone en práctica la gestión del conocimiento para ser más eficientes, es por

ello por lo que la preocupación de esta categoría de análisis está aumentando, por las siguientes razones:

1. El conocimiento juega un valor importante en el futuro para determinar la capacidad de la empresa por innovar, y
2. Un porcentaje cada vez mayor del total del insumo de trabajo está compuesto por el conocimiento de los trabajadores (García & Gómez, 2014).

Además, al no prestar atención a la gestión del conocimiento pueden verse afectados otros aspectos de la organización, tales como el desempeño, el clima laboral, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, motivación, iniciativa, entre otros (Cicero & Pierro, 2007); resaltando en primera instancia la cultura organizacional, ya que Pérez (2009) señala que dicho aspecto es un elemento que permite un mejor cambio en la gestión de la organización así como un mejoramiento en el proceso de gestión del conocimiento; por ello, se ha demostrado que logra grandes cambios en las organizaciones, al resolver conflictos, lograr buenos resultados y aumentar la productividad (Aguirre, Serrano & Sotomayor, 2017; Charón, 2007).

De acuerdo con Isaza (2013) menciona que actualmente las organizaciones ya no necesitan centrarse tanto en aspectos duros como estructura, sistemas, aspectos económicos, entre otros, sino más bien es importante comenzar a enfocarse por los integrantes de la organización y su entorno dando paso a lograr una perspectiva cultural única, ya que una de las principales causas de fracaso en las empresas familiares es la falta de sus miembros por crear y transferir conocimiento de generación en generación (profesionalización) (Barroso, Sanguino & Galván, 2012; García & Gómez, 2014) especialmente en aspectos blandos como valores, creencias, hábitos, costumbres, entre otros que es precisamente lo que engloba la cultura organizacional.

Ahora bien, las empresas familiares son organizaciones de gran relevancia que aportan grandes beneficios a la sociedad, capaz de profesionalizarse y ser importantes en la economía mundial, siendo empresas de éxito, más rentables en un 19% y 10% más apreciadas a la bolsa de valores que las que no lo son (Escuela de Administración

de Negocios en España-Libre Mercado, 2018). Sin embargo, siguen desapareciendo a través del tiempo, ya que en la sociedad del conocimiento la supervivencia depende de sus capacidades para ser competitivas, por lo que es importante analizar el proceso de gestión del conocimiento en ellas.

De igual forma, un hecho innegable es que las organizaciones se enfrentan ante contextos dinámicos y cada vez más inciertos, donde tienen la necesidad de sobrevivir y seguir siendo parte de una economía de conocimiento en la que se generen iniciativas (Adeinat & Abdulfatah, 2019) y se desarrollen capacidades que les permitan adquirir conocimiento y dar respuesta óptima a dificultades que se presenten en el entorno, buscando ser una organización que aprende; una manera de lograr lo anterior, es mejorar su agilidad, combinando el intercambio de conocimiento junto con el fomento de la cultura organizacional (Felipe, Roldán, & Leal-Rodríguez, 2017), ya que según Alavi, Kayworth y Leidner (2005) la cultura es la que puede facilitar o dificultar todo el proceso de gestión del conocimiento, desde su creación hasta su aplicación.

De acuerdo con Marulanda-Echeverry, Castaño-Vélez y Mejía-Salazar (2021) existe una relación directa entre la cultura organizacional y el conocimiento, por lo cual la gestión del conocimiento no puede enfocarse solamente de aspectos duros de la organización sino también debe apoyarse de elementos blandos y simbólicos principalmente de la cultura organizacional; ya que aspectos como emociones y sentimientos son factores intensos dentro de las empresas familiares, por ello, la cultura es conocida como facilitadora de conocimiento. Es así como deben buscar preocuparse tanto por aprender a crear y transferir conocimientos de generación en generación, así como buscar enfocarse y fomentar a la vez la cultura organizacional con el objetivo de facilitar la transferencia de conocimientos dentro de este tipo de empresas.

Con todo lo anterior, es posible comprender como el análisis de estas dos categorías están contribuyendo a ser elementos de supervivencia en las organizaciones tanto

familiares como no familiares independientemente desde la visión y análisis que se le pueda otorgar o a través de diversos modelos o procesos, puesto que, cada categorías ha demostrado tener la capacidad de ser un elemento fundamental que favorece enormemente en la gestión organizacional, todo ello siendo reafirmado y comprobado en la literatura existente.

2.3 Cultura organizacional

2.3.1 Conceptualización de cultura organizacional.

De acuerdo con Guerrero (2020) la cultura organizacional es de gran importancia para lograr los objetivos organizacionales establecidos. Además, es de vital para que la organización tenga eficacia y logre sus objetivos (Alcántara, 2018), por ello su estudio es cada vez más relevante en el mundo. Así pues, es importante tener cuentas las diversas formas en la que dichos teóricos conceptualizan a la categoría en cuestión (Ver Tabla x), esto porque los autores quienes analizan la cultura organizacional mantienen una postura teórica diversa sobre lo que dicha conceptualización refiere, ya que todos tienen una visión diferente al respecto, no obstante, es relevante tener un panorama con el fin de establecer una conceptualización propia y saber con el fin de conocer cómo se considerada a partir de teóricos quienes la han analizado.

Tabla 3. Conceptualización de cultura organizacional

Autor	Definición
Rendón	Es un dispositivo específico de lucha de poder, es una forma de dar sentido a la acción e identidad de los integrantes tanto a nivel individual y organizacional
Smircich (1983)	La cultura organizacional es entendida como una expresión de los procesos psicológicos inconscientes
Hofstede (1998)	La cultura organizacional se entiende como un referente teórico que permite explicar la identidad organizacional dentro de un contexto simbólico que se desarrolla en todos los niveles jerárquicos.

Quijano, et al. (2017)	La cultura organizacional se considera un recurso intangible que influye considerablemente en la gestión de la organización
Guerrero (2020)	Hace referencia a un enfoque simbólico donde los miembros de la organización tienen un sentido de pertenencia
Marulanda-Echeverry, A., Castaño-Vélez, M., & Mejía-Salazar, (2021).	Se entiende como el conjunto de hábitos, normas y rituales de actuar dentro de una organización, las cuales sirven para facilitar la relación entre los integrantes y el conocimiento organizacional
Padrón-Díaz, Palafox-Muñoz, Vargas-Martínez (2019)	Se considera un componente fructífero que ayuda mejorar la rentabilidad de las organizaciones, contribuyendo además en la generación de estrategias que las ayuden a desarrollarse y permanecer en el mercado.
Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven (2006)	Es un factor relevante que influye en las habilidades de relaciones, tales como la tendencia conductual y la capacidad para cultivar y gestionar vínculos con otras empresas.
Cameron y Quinn (2011).	Se considera un aspecto central que ayuda a facilitar las mejoras y esfuerzos de la organización, adaptando a las mismas en el entorno.
Hatch y Schultz (1997).	Se refiere a la estructura de supuestos que buscan pensar, percibir, y sentir problema, siendo, además, enseñada a los demás miembros de la organización, aprendiendo a desarrollar un proceso de aprendizaje y de adaptación,
Schein (2010)	Se refiere al patrón de comportamientos que se aprenden en un grupo, aprenden a adaptarse y resuelven conflictos, se centra tanto en lo interno como lo externo
Wilkins y Ouchi (1985)	Se considera a un sistema de significados en el que se incluyen las creencias, los ritos, símbolos y rituales.
Hofstede (1998).	Es un referente teórico que otorga una explicación de la identidad organizacional y se desarrolla en todos los niveles jerárquicos, busca ser un desarrollo dentro de la empresa
Propia	La cultura organizacional es considerada un conjunto de creencias, costumbres, valores y comportamientos que caracterizan a una organización y que además ayudan a resolver

diversas situaciones problemáticas permitiendo un mejor ambiente laboral.

Fuente: *Elaboración propia con base en los autores mencionados.*

Aunado a lo anterior, es posible visualizar diversos autores quienes conceptualizan a la cultura organizacional de acuerdo a su forma de percibir todo aquello que engloba la misma, desde sus elementos hasta lo que se busca lograr por medio de la misma. Por lo cual, es que la cultura organizacional es expresada en creencias fundamentales, valores, suposiciones, comportamientos de los integrantes de la organización, así como la forma en la que la organización funciona (Gochhayat, Giri y Suar (2017).

Las organizaciones necesitan entender la importancia de construir y consolidar su propia cultura organizacional comprendiendo lo importante que es para el funcionamiento de estas, ya que es un aspecto que influye en la manera en que los integrantes se comportan e incide enormemente en como actuarán y comportarán en la vida diaria (Wahda, Mursalim, Fauziah & Asty, 2020). Tan es así que al centrarse en este elemento traerá consigo aspectos positivos y relevantes para las organizaciones debido a la importancia que ha demostrado tener a lo largo del tiempo y evidenciado en el desarrollo de numerosas investigaciones.

2.3.2 La construcción de una cultura en la organización.

El término de cultura surge desde el campo disciplinar de la psicología organizacional alrededor de las décadas de 1950 y 1960, como un conjunto de conocimientos, tradiciones y costumbres hacia grupos de trabajo y relaciones entre los mismos (Suárez et al., 2013). La cultura es vista como una fuerza determinante para la organización con rasgos distintivos, que es parte del medio ambiente de ella (Smircich, 1983).

Con el paso del tiempo, el estudio de la cultura fue cobrando gran relevancia, alrededor de 1980, para la búsqueda a través del estudio de conductas para responder a necesidades de los integrantes de las organizaciones, teniendo una influencia en el desempeño de las mismas (Suárez et al., 2013). Al tomarse en cuenta como un

resultado de la actuación humana, ambas culturas se conocen a través de patrones de relaciones (Smircich, 1983). Así que la cultura organizacional se crea como una nueva concepción de estudiar a las organizaciones mediante formas de intercambio y procesos de construcción social (Belalcázar, 2012).

Los primeros análisis sobre la cultura organizacional datan de la teoría de relaciones humanas de Elton Mayo, quien dio pauta a la identificación de diversos elementos que fueron constituyendo lo que se conoce como cultura organizacional, puesto que se comenzó a orientarse hacia las personas y su comportamiento desde una perspectiva psicológica (Suárez, Álvarez & Vásquez, 2020).

De acuerdo con Gochhayat, Giri y Suar (2017) la construcción de una cultura no es instantánea, ya que su construcción inicia con el fundador de la organización, quien establece sus creencias y valores, ya que estos dos elementos conducen a formar la cultura inicial de la misma. Además, las mismas conducen a tener ciertas actitudes y comportamientos, conduciendo a la creación de hábitos y hacia cómo hacer las cosas, por ello es que las organizaciones buscan centrarse en la redefinición de su cultura como una forma de estrategia de diferenciación (Wahda, Mursalim, Fauziah & Asty, 2020).

La construcción de la cultura organizacional se va estableciendo inconscientemente y día con día, entre la interacción de las personas dentro de la vida organizacional, estableciendo costumbres, creencias y comportamientos entre los miembros, que van ayudando a la solución o creación de problemas, a la permanencia y satisfacción de necesidades (Rodríguez, 2009), adquiriendo al mismo tiempo formas de actuar, experiencias, valores y principios que se comparten entre los miembros (Carrillo, 2016; García, 2017).

La formación cultural se genera en la parte interna y externa de la organización, tal como se observa en la figura 14 (ver figura 14), es decir desde tres pautas fundamentales, las creencias, las preferencias y los sistemas, donde las creencias

hace referencia a los valores, suposiciones y convicciones que se expresen en la organización. Los sistemas son entendidos como las normas, políticas, estrategias, entre otros. Mientras que las preferencias son a nivel nacional, regional, sectorial y profesional (Rodríguez, 2009).

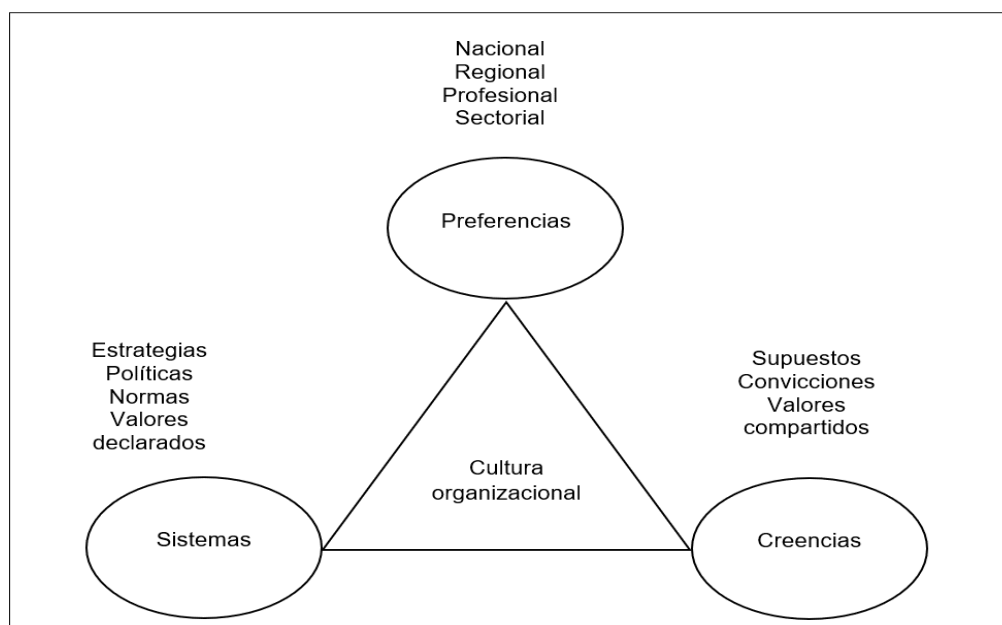


Figura 14. Pautas para la construcción de la cultura organizacional. Fuente: Rodríguez (2009).

Aunado a lo anterior, es así como la cultura organización se da a partir de estas pautas culturales establecidas, puesto que son aspectos que interactúan en la parte interna y externa, es decir en la forma en que se relacionan y actúan los miembros de la organización, así como lo que sucede en otras organizaciones de otro sector como influencias de autoridad, de grupos profesionales, leyes, asociaciones, grupos sociales, entre otros.

Por lo cual, la cimentación de una cultura, conforme se va edificando va reflejando a la vez la esencia e identidad de una organización y de sus integrantes, debido a que se construye a partir de todo lo que la rodea, tanto interna como externamente hasta instaurar una cultura organizacional propia que distingue a la misma, otorgándole las

pautas necesarias para actuar, relacionarse y desarrollarse en el entorno (Rodríguez, 2009).

2.3.2 Elementos de la cultura organizacional.

De acuerdo con Belalcázar (2012) los elementos de la cultura organización son aquellos que constituyen el núcleo, simbolizan y dan sentido a la identidad de la organización, donde dicho autor establece cuatro:

1. El entorno, por medio de este es posible comprender lo que es la cultura, pues es donde se desenvuelve la organización. Este elemento es fundamental para comprender la interacción entre el contexto y la organización buscando la adaptación.
2. El sistema de valores de las organizaciones, son todos aquellos valores, normas, mitos, pautas, costumbres, etc. que con el tiempo se van creando y desarrollando, constituyéndose en parte sustancial de la vida organizacional.
3. Forma histórica de construcción; son todas aquellas circunstancias que contribuyeron a la construcción de la organización, como los líderes, los símbolos, los integrantes, la forma de comunicarse, los conocimientos, los tipos de aprendizajes, entre otros aspectos que fueron claves y significativos para comprender la cultura.
4. Las funciones significativas, siendo las de integración y consenso que son las que dan pauta al logro de objetivos, se trata de la red de símbolos que constituye la cultura de la organización y a su vez va creando subculturas.

Aunado a lo anterior, es que la cultura se transmite a través de una red de símbolos, donde se considera como una construcción social producto de una interacción entre tres aspectos, la organización, el entorno y los integrantes, es por ello que, a través de los elementos planteados es posible tener una visión global de la cultura organizacional.

De igual forma, Wallingre (2015) establece tres aspectos importantes que ayudan a la adopción propia de valores, normas, creencias, actitudes, personalidad entre otros

aspectos que constituyen la definición de una cultura organizacional, además de ayudar al mejoramiento del desempeño de la organización, por ello se establece que la cultura debe estar estructurada en tres elementos:

1. Asunción de riesgos: dentro de este elemento la alta dirección debe ser capaz de asumir cualquier riesgo para resolver y enfrentar las circunstancias que se presenten.
2. Participación organizacional: se resalta la importancia que debe tener una alta participación por parte de los miembros de la organización.
3. Incentivos creativos: este último elemento permite el fomento y reforzamiento de la innovación a través de la creatividad.

De la misma forma, este autor destaca que el liderazgo es un elemento importante que está comprometido con la organización y los integrantes de la misma al buscar satisfacer necesidades, ayudando a la mejora del funcionamiento y desempeño organizacional.

Así pues, los elementos mencionados anteriormente permiten entender como los integrantes se perciben a sí mismos y como es que clasifican a la organización y a los demás miembros buscando una comprensión en diversos niveles como el individual, el nivel macro, así como la interpretación de estructuras y modelos. No obstante, es importante recordar que todos los autores quienes analizan la cultura organizacional se apegan a distintas visiones al poder conceptualizar la cultura de la organización, ya que no todos la ven de la misma forma.

2.3.3 La cultura organizacional como elemento de permanencia.

De acuerdo con Quijano, et al. (2017) con el paso del tiempo, la cultura organizacional se ha convertido en un elemento sustancial debido a que ayuda o impide impulsar diversos aspectos organizacionales que permiten lograr competitividad, sostenibilidad, comunicación, confianza, entre otros. La manera en que se gestiona la cultura de una organización puede llevar a la misma tanto al éxito como a su fracaso, por lo que

fomentarla y ponerla en práctica ha sido cada vez más valorado en el mundo organizacional.

Asimismo, tener en cuenta y fomentar la cultura en cualquier organización se interpreta como un elemento de permanencia y crecimiento en el mercado (Quijano, et al. 2017), teniendo un impacto significativo sobre la competitividad, innovación (Padrón-Díaz, Palafox-Muñoz, Vargas-Martínez, 2019) reflejando además categorías como expectativas, incentivos, liderazgo, creencias, filosofía, normas, políticas entre otras (Guerrero, 2020).

Por otra parte, es fundamental tener en cuenta que no solo la parte interna puede provocar cambios en las culturas, ya que lo externo también es un factor determinante, pues Spicer (2020) menciona que las alteraciones en el entorno pueden provocar sacudidas en las culturas. Sin embargo, hacen hincapié en que es importante comprometerse con el cambio dentro de las organizaciones; implementando un correcto fomento de la cultura organizacional, ya que Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) mencionan que el análisis de dicha categoría permite describir la forma en la que trabajan las organizaciones y como es que llevan a cabo sus procesos; con la finalidad de contribuir con el mejoramiento de la efectividad en las organizaciones (García, 2017).

Es así que, la cultura organizacional se ha caracterizado por ser un aspecto que busca hacerle frente a conflictos y problemáticas que ocurren dentro de la gestión de las organizaciones, al mismo tiempo, resalta la forma de trabajar, la estructura, el compromiso, entre otros aspectos benéficos incluyendo el ambiente de la organización (Alcántara, 2018), logrando de tal forma un mejor rendimiento, desempeño y competitividad; por lo cual dicha objeto de estudio se ha tomado en cuenta cada vez más para el desarrollo de diversas investigaciones tanto teórica como empíricas.

2.3.4 Modelos de cultura organizacional.

El análisis de la cultura organizacional ha trascendido a través de los años, logrando que diversos teóricos centren su estudio en torno a dicha categoría en cuestión otorgando diversos hallazgos científicos que contribuyen enormemente con la literatura sobre la cultura organizacional, encontrando diversas formas de medirla a través de sus diversas teorías y modelos propuestos ayudando a más teóricos con el desarrollo de futuras investigaciones.

Son varios los teóricos que han buscado proponer diversos modelos de análisis sobre la cultura organizacional, no obstante, gran cantidad de investigaciones basan su análisis en los autores pioneros de cultura organizacional, entre los que se encuentran a Schein (1992) con su modelo de cultura, como se aprecia en la figura 15 (Ver Figura 15), en donde se resaltan tres elementos importantes considerados como los principios o niveles de la cultura organizacional.

Los tres principios que Schein establece son: valores, supuestos y artefactos. Los valores y los supuestos son los adoptados por las organizaciones, mientras que las creencias son aquellas donde se encuentra todo lo relacionado con la filosofía de la organización, los procesos, las creencias, estrategias, entre otros aspectos. Cabe resaltar, que dentro de este último principio es donde se encuentran los pensamientos y sentimientos propios de los integrantes de la organización.

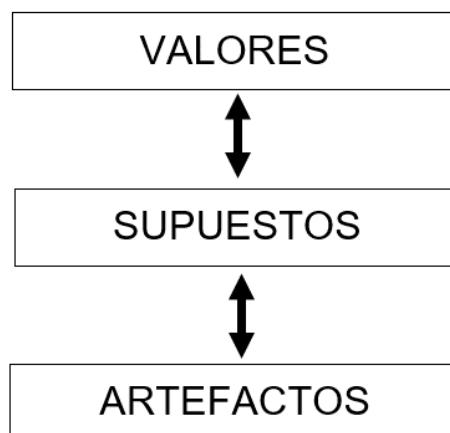


Figura 15. Modelo de cultura organizacional. Fuente: Schein (2010).

De igual forma, otros autores que son básicos dentro del análisis de la cultura organizacional son Cameron y Quinn, quienes dentro de sus investigaciones establecen un modelo que permite identificar el tipo de cultura como se puede apreciar en la figura 16 (Ver Figura 16) que puede prevalecer en una organización, destacando que, todas las organizaciones tienen orientaciones a diversos tipos de cultura organizacional en diferente medida, es decir en una organización pueden existir diversos tipos de cultura pero una es la que se distingue y predomina.

Cameron y Quinn (1999) establecen cuatro tipos de cultura, las cuales son: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, estas se describen a continuación.

- La cultura clan hace referencia a una organización que se caracteriza por ser paternal, este tipo de cultura se caracteriza por que los miembros son flexibles, responsables y trabajan en equipo y se resalta a la familia.
- La cultura tipo adhocrática, se destaca por conservar un ambiente innovador, dinámico y creativo, donde lo primordial es crecer de manera individual y organizacional enfrentando cualquier riesgo.

La cultura hace referencia a una organización enfocada hacia la parte externa de la misma, preocupándose por tener estabilidad y control, además de buscar una ventaja competitiva que pueda aumentar su rentabilidad, productividad y desempeño.

- La cultura de tipo jerárquica es aquella cultura que busca que las organizaciones formalicen procesos y estructuras de acuerdo con los niveles existentes en la organización, con la finalidad de lograr estabilidad a través de un trabajo correcto cumpliendo reglas y normas.

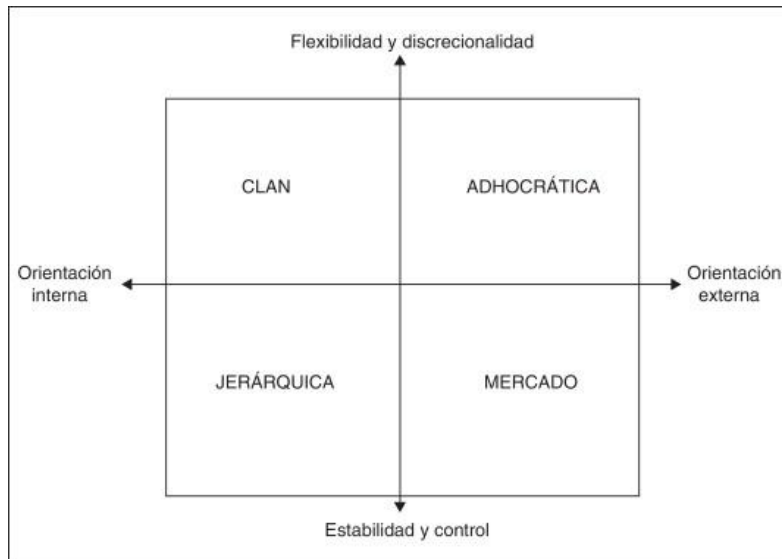


Figura 16. Modelo de los tipos de cultura organizacional. Fuente: Cameron y Quinn (1999).

Por otra parte, se encuentra el modelo propuesto por Denison descrito en la figura 17 (Ver Figura 17), dicho modelo a diferencia del propuesto por Cameron y Quinn establece que en las organizaciones existen diversos tipos de cultura, sin que una prevalezca sobre las otras. Dentro de este modelo se toman en cuenta cuatro dimensiones importantes, de los cuales parte para encontrar el tipo de cultura que tiene una organización.

Las cuatro dimensiones de cultura establecidos son adaptabilidad, misión, consistencia e implicación, los cuales se enfocan en diversos aspectos, primeramente, toman en consideración, el enfoque externo, la estabilidad, la flexibilidad y el enfoque interno de la organización. En lo externo se toma en cuenta la misión de la organización donde se resalta la dirección estratégica, visión, metas y objetivos, así como la adaptabilidad de esta que busca enfocarse al aprendizaje organizacional, creación de cambio y enfoque a los clientes.

Por otro lado, dentro de la parte interna de dicho modelo se toma en cuenta la implicación, es decir el empoderamiento, el desarrollo de capacidades y la orientación al equipo. Asimismo, se considera también la consistencia, lo cual se refiere a los

valores, coordinación como trabajo en equipo, integración y acuerdos, de esta forma, es posible conocer el tipo de cultura.



Figura 17. Modelo de las dimensiones de cultura organizacional. Fuente: Denison, Haaland, y Goelzer (2003).

En adición a lo anterior, es posible observar como la cultura ha sido representada y analizada de distintas maneras dependiendo de la elección del investigador, puesto que, la cultura organizacional es fundamental para la gestión de las organizaciones y merece ser analizada de varias formas para el logro de diversos beneficios, ya que Wilkins y Ouchi (2014) resaltan que es importante comprender la cultura organizacional para mejorar el desempeño de la organizacional.

Por otra parte, García (2017) establece una forma de diagnosticar la cultura de organización tomando como referencia a Denison, para lograr un análisis completo, integral y válido (Ver figura 18), el cual parte desde tres fases principales, las cuales son: entradas, desarrollo y salidas, donde:

- Fase entrada (input): aquí se origina la necesidad de realizar un diagnóstico que ayude a comprender como la cultura va a permitir el logro de resultados sobre un aspecto en particular, definiendo el estado ideal de adaptación, misión, visión,

participación y consistencia, esto con la finalidad de hacer comparaciones entre el antes y el después.

- Fase desarrollo: esta fase se conoce como el corazón del modelo, puesto que permite a la organización visualizarse desde diversos extremos, desde la flexibilidad hasta la estabilidad y desde la orientación externa hacia la interna. Asimismo, se visualiza a la organización desde la adaptabilidad, medida a partir del aprendizaje, innovación y orientación al cliente y al cambio, así como desde la misión medida a partir de las metas, liderazgo, visión, objetivos y dirección estratégicas. En donde el centro de estos extremos se encuentran las creencias y los principios de la organización que son los que constituyen la esencia de la misma. Tomando también en cuenta la participación, liderazgo, orientación, capacidad de desarrollo, acuerdos, proceso, integración, valores, *focus group*, entre otros aspectos.

- Fase salida (output): en esta fase se compara la información obtenida de los integrantes de áreas (*focus group*) junto con resultado de cuestionarios aplicados, donde se permita comparar la cultura ideal de la fase de entrada con la cultura real de la fase de desarrollo.

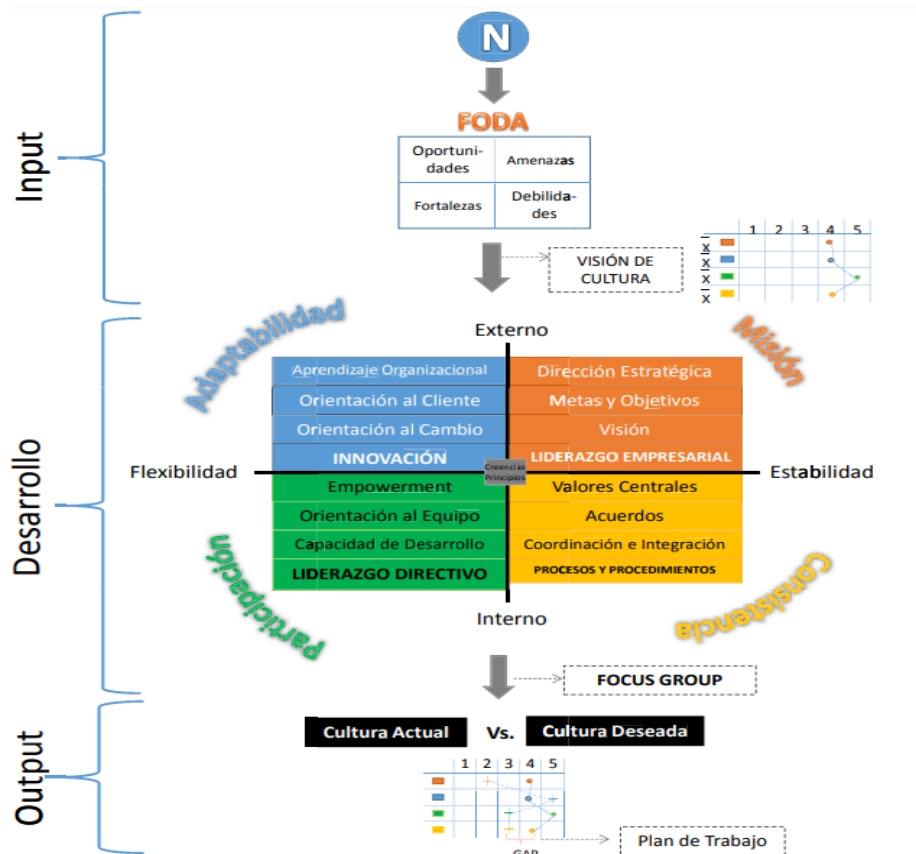


Figura 18. Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional. Fuente: García (2017).

Con base en las fases descritas en el modelo anterior es posible identificar qué es lo que se debe mejorar para lograr una cultura ideal, ya que dicho modelo permite lograr la comparación entre la cultura real y la ideal identificando los aspectos en los que se debe mejorar y de esta forma, poder diseñar un plan de trabajo que especifique detalladamente, las actividades, los responsables y las fechas de cumplimiento.

Por otro lado, Jo Hatch (1993) desarrolló un modelo basado en la obra de Schein a partir de diversas dinámicas culturales, tal como puede observarse en la figura 19 (Ver figura 19) argumentando dos cambios fundamentales, los símbolos y los elementos culturales; ya que la introducción de los símbolos permite el acomodo de influencias y perspectivas simbólicas y los elementos culturales permiten una mejor identificación de la organización al tener en cuenta los valores, artefactos, suposiciones y símbolos con los que sea posible relacionar; constituyendo cuatro aspectos que incluyen procesos de simbolización y de interpretación

1. Manifestación: se refiere al papel activo de los supuestos, es decir es el proceso por el cual una esencia es revelada por medio de los sentidos y de las emociones.
2. Realización: hace referencia a la transformación de valores en artefactos ya sean rituales, normas, costumbres, entre otros, es decir es el proceso por el cual los valores se hacen reales transformándolos de las expectativas hacia la realidad
3. Procesos de simbolización: se considera a todo aquello capaz de ser expresado más de lo que en realidad es; es decir más allá de la forma objetiva, puesto que, tienen un significado literal asociado a otros aspectos, como recuerdo, experiencias, formas, entre otros.
4. Procesos de realización: se concentra en el cómo deberían ser ciertos aspectos y en que deberían centrarse, por ejemplo, el uso del lenguaje, presentaciones, preparaciones, quienes participaron entre otros.

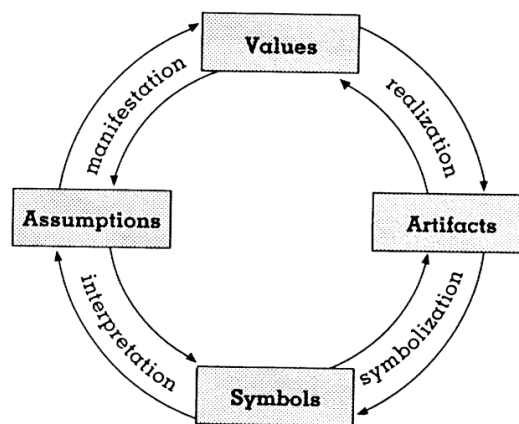


Figura 19. Modelo de dinámica cultural. Fuente: Jo Hatch (1993).

El modelo anterior representa una ventaja por considerarse una versión dinámica de la cultura organizacional y puede comenzar a interpretarse en sentido de las manecillas del reloj o viceversa, es decir, mientras que Schein establece como la cultura organizacional cambia o puede cambiarse, este modelo no solo reconoce el cambio sino también la estabilidad buscando de esta forma una comprensión más compleja basada de la cultura de una organización.

Así pues, es importante resaltar que con el paso del tiempo van existiendo más formas de medir la cultura organizacional, ya que su análisis permite la identificación de nuevas formas de medición, esto principalmente debido a todos los cambios que suceden en el entorno como económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos (Carrillo, 2016).

2.4 Gestión del conocimiento y cultura organizacional.

En el mundo empresarial competitivo y dinámico, la cultura y el conocimiento son de los aspectos más importantes para la sobrevivencia, crecimiento y éxito debido a ello, es que las organizaciones comienzan a dar importancia a la gestión del conocimiento y la cultura organizacional (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2021; Ahmady, Nikooravesh & Mehrpour, 2016; Prystupa-Rzadca, 2017; Adeinat & Abdulfatah, 2019; Enayati & Sayyadi, 2012); cabe señalar que, poseer una cultura fuerte y sólida capaz de fomentar valores entre los empleados es un elemento que contribuye positivamente en la implementación del proceso de gestión del conocimiento (Wahda, 2017); valores tales como flexibilidad, solidaridad (Rodríguez & Romo, 2013), perseverancia, esfuerzo, (Hofstede, 2009), colaboración, responsabilidad, empatía (Villarreal, Villarreal & Briones, 2012), integridad (Aguilar, 2016), entre otros.

De acuerdo con Pandey, Dutta y Nayak (2018) la cultura organizacional apoya el proceso efectivo de gestión del conocimiento, ya que, el aspecto cultural dentro de las organizaciones favorece a la capacidad de infraestructura de estas. Es decir, ayuda a que los responsables de la gestión del conocimiento tengan una mayor apreciación de la visión, los valores, actitud hacia el aprendizaje, interacción y colaboración, por ello, es que la cultura y la gestión del conocimiento han estado ocupando un lugar significativo en la teoría como en la práctica. Además, Chini (2004) y Dalkir (2011) establecen que la capacidad humana para lograr capturar momentos y hechos complejos esta arraigada en un entorno cultural.

Dicho arraigo al entorno cultural se debe precisamente a que elementos de la cultura organizacional como actitudes, normas, valores, creencias, entre otros, se dan entre quienes conviven en un mismo entorno, es decir, entre quienes comparten ideas, ubicación geográfica, periodos históricos, entre otros aspectos. Por ello es importante el contexto en el que se encuentra la organización ya que permite establecer las pautas culturales dadas dentro de la misma (Triandis, 1993). Es por eso que, en cada organización los comportamientos e interacciones entre los integrantes son diversos o incluso considerados para algunos como correctos, mientras que para otros no, precisamente por encontrarse alineados de acuerdo al contexto.

La cultura organizacional en los estudios sobre gestión del conocimiento da un aporte sustancial que actúa como un precursor importante para lograr que los esfuerzos realizados en el proceso de gestión del conocimiento alcancen los objetivos (Pandey, Dutta & Nayak, 2018), al obtener conocimientos culturales que les permitan lograr un aprendizaje y adaptación (Bai, 2006), teniendo presente al mismo tiempo, que la cultura es esencial, existe, evoluciona, se adapta y se basa especialmente en la ideas tradicionales y los valores organizacionales (Richerson & Boyd, 2005).

De igual forma, el proceso de gestión de conocimiento depende de la manera en la que cada organización planea llevarlo a cabo, viéndose influenciados por su cultura. Por ello, la cultura organizacional es la que permite configurar el espacio donde se lleva a cabo dicho proceso. Además, a través de la cultura es posible conocer a la organización, dando pauta a comprender la forma en la que se desarrolla la gestión del conocimiento.

Según Bai (2006) a pesar de que la cultura tiene diversos significados, plantea una definición general que se refiere a las tendencias centrales de un grupo con relación a una gama de atributos que la caracterizan y es construida con base en la confianza, así como de informar, involucrar e inspirar a los integrantes de la organización a interesarse por la misma (Dalkir, 2011). Es así que, todas estas tendencias y características culturales presentes en las organizaciones van configurando una

enseñanza e imitación de formas de aprendizaje social que contribuyen a lograr una gran cantidad de conocimiento para la organización (Richerson & Boyd, 2005).

Por otra parte, Khakhian, Asalalizadeh, Javanmardi y Maleki, (2012) afirman que la cultura organizacional es una de las condiciones previas a prestar atención antes de iniciar un proceso de gestión del conocimiento, debido a que permite establecer el escenario donde se va creando la gestión del conocimiento, porque lo que se espera, es que el comportamiento, los valores, las acciones de los trabajadores y demás aspectos culturales sean compartidos entre todos los miembros de la organización.

Entonces al ser la cultura una condición para el desarrollo de todo proceso de gestión del conocimiento es importante poder identificar los diversos elementos que giran en torno a la cultura de la organización que hagan prosperar a la misma y asegurar su supervivencia, tal como es posible observar en la tabla siguiente (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Identificación de elementos que giran en torno a la cultura organizacional.*

Variable	Categorías de análisis (elementos)	Autores
Cultura organizacional	Trascendencia, control, estabilidad, tolerancia, el bienestar, la solidaridad, flexibilidad	Rodríguez y Romo (2013)
	Poder (distinción de derechos y privilegios), individualismo y colectivismo (armonía, y pensamiento), evasión a la incertidumbre (diferencias de opinión), feminidad y masculinidad (ambición y calidad de vida), orientación a largo y corto plazo (perseverancia y esfuerzo) y complacencia y moderación (extrovertido, amistoso, reservado y pesimista).	Hofstede (2009)
	Creencias, tradiciones, actitudes, capacidades creativas y cognitivas, satisfacción personal, control, estabilidad,	Villarreal, Villarreal y Briones (2012)

flexibilidad, colaboración, innovación y experimentación, emprendimiento y sentimiento familiar (empatía), trabajo en equipo, responsabilidad y corresponsabilidad
Innovación, resistencia al cambio, aprendizaje, orientación a personas, resultados y equipos, competitividad y estabilidad.

Robbins y Judge (2009)

Estabilidad, innovación, aprendizaje, liderazgo, orientación al cliente y al cambio, filosofía organizacional (misión, visión, valores), acuerdos, coordinación e integración
Perfil de la organización (historia, estructura), comunicación interna, clima organizacional (oportunidades, relaciones, competitividad), símbolos (uniforme, rituales, insignias), liderazgo (Privilegios, trato, autoridad, funciones), motivación (apoyo de la dirección, campañas y factores externos), reglamento interno (nivel de conocimiento, procedimientos), capacitación (programas) y actitudes y valores (Factores que facilitan y limitan el cumplimiento del trabajo).

García (2017)
Aguilar (2006)

Flexibilidad, trabajo en equipo, armonía, responsabilidad, creatividad, innovación, estabilidad, productividad, desempeño, obediencia.

Cameron y Quinn (1999)

Artefactos (comportamiento: compañerismo, trabajo en equipo y honestidad; estimulación: motivación; vestimenta y tecnología), Valores (normas y reglas: flexibilidad, empatía, respeto, apoyo y obediencia) y Supuestos (participación, prestigio, reconocimiento e innovación).

Schein (1990)

Misión, participación, adaptabilidad	Denison (1990)
consistencia (visión de la cultura)	
Valores, actitudes, motivación, rasgos de personalidad, inteligencia	Nader & Castro (2009)
Tradiciones culturales ideologías	

Fuente: *Elaboración propia.*

Aunado a lo anterior, es posible observar en la tabla anterior la importancia de identificar aquellos elementos que giran en torno a la cultura organizacional, puesto que permiten comprender la importancia de relacionarse y comportarse dentro de las organizaciones y que incluso permean en el proceso de gestión del conocimiento.

Dalkir (2011) menciona que la cultura es eficaz y subjetiva porque manifiesta entendimientos y significados simbólicos que son atribuidos a diversas situaciones que se presentan en la organización y por la cual, se busca una solución a los problemas que surgen, haciendo que, a través de su propia cultura, establezcan sus reglas, costumbres, tradiciones, etc. confluyendo dentro de un mismo contexto social. Es así que, dentro de las empresas familiares, éstas poseen su propia cultura, que a la vez las hace ser parte de la sociedad y estar a parte de la misma, puesto que, a través de la familia van creando su cultura propia con sus reglas y valores distintos.

Hoy en día, el conocimiento es un factor de poder y de riqueza por lo que la gestión de conocimiento se ha convertido en una tarea que las organizaciones deben buscar desarrollar (Enayati & Sayyadi, 2012) prestando atención a todos aquellos factores que van a impedir o ayudar a llevar a cabo dicho proceso; según Eskerod y Skriver (2007) algunos de los factores que imposibilitan la gestión del conocimiento son los siguientes:

- Existe una fuerte influencia sobre los valores masculinos por encima de los femeninos.
- En diversas ocasiones se llega a considerar el tiempo como un recurso escaso del que se está a punto de perder.

- Existe una concentración fuerte pero limitada sobre el futuro, debido a que no se toma en cuenta el pasado.
- Se tiene una concepción mal establecida sobre el rol del gerente, considerándose un gerente de proyecto que administra sin ayuda.
- Por último, una cultura que promueve eficazmente la gestión del conocimiento debe estar basada en el respeto.

Aunado a lo anterior, es posible comprender que, así como existen factores que impiden la gestión del conocimiento también existen otros que posibilitan el desarrollo de dicho proceso y es que mismo autor establece que las organizaciones logran conocimiento a través de la absorción de la información junto con la combinación de aspectos culturales como experiencias, valores y reglas.

Por lo cual, Jokar (2012) establece diversos aspectos de la cultura organizacional que conducen a una gestión del conocimiento eficaz:

- En primer lugar, la formalización, la cual se refiere a combinar la formalidad con la disciplina, para ayudar a garantizar resultados tangibles, a pesar de que la formalización puede inhibir la creatividad se argumenta que a través de los procedimientos estructurados permiten capturar, controlar y conectar con el conocimiento
- Otro factor que ayuda a llevar a cabo la gestión del conocimiento es la confianza, considerada como el valor más sustancial para desarrollar dicho proceso, ya que por medio de ella es posible crear un entorno de seguridad, honestidad y de cooperación fomentando a la vez la creación de nuevos conocimientos, debido a que los integrantes de la organización no pondrán trabas para compartir su conocimiento. An-Shuen, Ji-Feng y Chien-Chang (2011) señala que la confianza tiene un efecto positivo en la transferencia de conocimiento.
- Asimismo, el aprendizaje organizacional es otro factor fundamental al crear y transferir nuevos conocimientos por estar relacionado con la habilidad de

innovar, ampliando la capacidad de aplicación de conocimientos de los trabajadores.

- Por último, la colaboración puede clasificarse como un activo de apoyo y ayuda en la organización que va configurando la interacción social y laboral, ya que sirve como un medio para aprovechar el conocimiento y aumentar el intercambio del mismo.

De la misma forma, a todos estos aspectos, se le suma el liderazgo, ya que son los líderes los que crean las condiciones y les permite a los trabajadores participar, convivir, ejecutar habilidades y contribuir a proporcionar sus conocimientos, por medio de la experiencia, el empoderamiento, el aprendizaje, así como la confianza (Nguyen & Mohamed, 2009). También, el líder ayuda a articular la visión de la organización, priorizar las competencias individuales, aprovechar conocimientos existentes, alinear la gestión del conocimiento con los objetivos organizacionales, así como la implementación de cambios culturales y de comportamiento, ya que los cambios que se realicen dependen de la aceptación de la organización y de los integrantes de la misma (Little, 2011).

Dicho de otra manera, el papel importante que tiene la cabeza de la organización es fundamental, pues son quienes van configurando, creando y manteniendo el espacio necesario para la cultura organizacional a través de diversos elementos identitarios de la organización que ayudan al desarrollo eficaz de la gestión del conocimiento, ya que los líderes buscan que la organización avance y perdure a través del tiempo, indudablemente con la ayuda de todos los integrantes de esta.

Por otro lado, de acuerdo con Islam, et. al., (2012) el aspecto cultural en el proceso de la gestión del conocimiento no puede ser ignorado, puesto que, es uno de los constructos de mayor importancia al crear y compartir conocimiento, ya que, los trabajadores requieren una cultura en la que puedan aprender constantemente, además porque en la economía actual, el conocimiento es una fuente vital para sobrevivir.

Es así que la cultura organizacional es un elemento indispensable que ayuda a reconocer, crear y configurar las condiciones necesarias para que el proceso de gestión de conocimiento se lleve a cabo. Especialmente porque entender los elementos de la cultura, el comportamiento de los integrantes, las experiencias personales y el entorno son considerados factores de previsibilidad que influyen en la forma en la que los trabajadores se relacionan entre sí y en la manera en la que participan para crear, intercambiar y transferir conocimiento (Harorimana, 2010; Jokar, 2012).

De igual forma, cabe resaltar que la cultura influye y da forma al entorno de la organización y a su vez influye en la gestión del conocimiento a diversos niveles, tanto individual como organizacional, pues esta interacción dinámica está guiada por diversas circunstancias particulares que hacen difícil analizar y comprender el impacto de la cultura en el proceso de gestión del conocimiento, un ejemplo claro, es la subestimación dada al impacto de los valores a nivel individual y en su relación con la organización (Harorimana, 2010).

Así pues, diversas investigaciones demuestran que la cultura organizacional es la que puede llegar a obstaculizar o facilitar el proceso de gestión del conocimiento (Brandt, 2009, Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2021; Wahda, 2017; Ahmady, Nikooravesh y Mehrpour, 2016; Goh, 2002; McDermott, & O'Dell, 2001; Prystupa-Rzadca, 2017), puesto que, es considerado un aspecto esencial para implementar dicho proceso, además, según (Prystupa-Rzadca, 2017) el contexto cultural en el ámbito organizacional es sustancial para poder analizar y aplicar correctamente el conocimiento; y analizarlo a diferentes niveles puede contribuir en gran medida en su gestión ya que según afirman que se debe comprender conocimiento en un sistema interconectado, tomarlo como un todo con varias partes y no de una forma aislada.

Así pues, lo analizado en el capítulo anterior y la parte I de la investigación permite tener un panorama más amplio sobre las categorías de estudio tanto desde la gestión

del conocimiento, la cultura organizacional, así como el objeto de estudio de la presente investigación, las empresas familiares, abordando conceptualizaciones, tipos, enfoques teóricos y empíricos y demás aspectos que permitieron hacer un análisis a profundidad para posteriormente aterrizarlo a la práctica

Parte 2. La empresa familiar del sur de Sonora

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

A continuación, se muestra el análisis metodológico llevado a cabo en la investigación, trasladándolo a la práctica en un estudio de caso dentro de una empresa del sur de Sonora, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos, siendo analizados a través de un programa de análisis cualitativo y explicando a detalle el procedimiento que se ha seguido para el desarrollo de la investigación

3.1 El enfoque teórico metodológico desde los Estudios Organizacionales

Para tener un dominio teórico metodológico es importante conocer la naturaleza sociológica que permita tener un conocimiento sobre la realidad empírica y lo que se ha abordado en torno ella, partiendo de fundamentos, de diversos análisis y formas de comunicación que contribuyan enormemente al conocimiento, por medio de una reflexión histórica que a su vez contribuya con la ruta que se debe seguir y tomando en cuenta que existen diversos caminos para llegar a la verdad, no obstante, recordando que en esos caminos también hay caminos peligrosos que puede limitar el desarrollo metodológico (Korica, Nicolini & Johnson, 2015).

Es importante mencionar que la teoría ofrece diversos caminos en donde se pueden presentar demasiados datos o en ocasiones los datos no son mostrados, también es posible encontrar caminos donde se mantiene una mentalidad cerrada a un solo enfoque sin aportar en gran medida el desarrollo de la investigación, por lo que son considerados insuficientes; no obstante, existen siempre mejores caminos a seguir que lleven al investigador a lograr datos alineados, una mejor organización de hallazgos y

con implementación de figuras organizativas por medio de la utilización del método esencial que lleve a la construcción y análisis de teoría (Pratt, 2009), siendo a la vez complementados con llevarlo a la práctica y corroborar dicho análisis teórico.

Por lo cual, es fundamental conocer que ruta es la que se va a elegir para tomar el camino correcto que lleve a los mejores hallazgos encontrados, pero para hacerlo es importante tener conocimiento del mundo social y las diversas realidades que existen dentro de él, con el fin de entender desde donde se está parado y como se concibe interpretar la realidad desde ese punto, y una manera de hacerlo es mediante una herramienta ilustrativa, denominada cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social como puede verse en la Figura 20 (Ver Figura 20) sobre paradigmas para el análisis de la teoría social (Burrell & Morgan, 1985), la cual permite definir diversas perspectivas de análisis de los fenómenos sociales que contrastan conceptos, puntos de vista y herramientas analíticas.

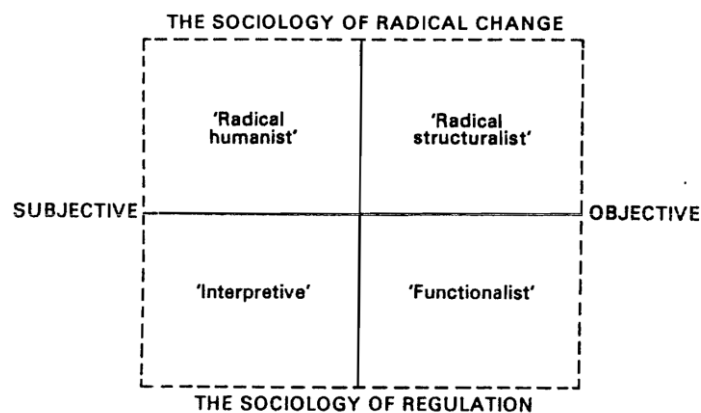


Figura 20. Paradigmas para el análisis de la teoría social.

Ahora bien, mediante la figura anterior es posible categorizar la forma en la que se analiza la realidad para tener una comprensión de análisis sobre los fenómenos sociales, todo ello a partir de los cuatro paradigmas presentados, sin olvidar ligar la pregunta de investigación a dicha herramienta y a partir de ahí es posible entender cuál es la ruta a elegir.

La presente investigación en primera instancia se pudiera posicionar en tres cuadrantes, como el funcionalista ya que se preocupa por dar una explicación de la situación actual desde un punto de vista objetivista a través del conocimiento. Asimismo, al considerar que los procesos son las distintas formas de saber hacer algo se puede posicionar en el paradigma interpretativo por mantener diversos enfoques subjetivistas, que además se preocupa por entender la realidad social buscando dar explicación dentro del marco de referencia de los participantes.

Por otro lado, se tiene en cuenta que la empresa familiar se posiciona en el cuadrante humanismo radical ya que pone énfasis en el cambio radical, en los modos de dominación y potencialidad y precisamente al hablar de familia es hablar de conflicto, de poder y de cambios, por ello, también se pudiera posicionar en dicho paradigma; todo lo anterior es posible observarlo en la figura 21 (Ver Figura 21). Sin embargo Burrell y Morgan (1985) mencionan que a pesar de que los paradigmas ofrezcan varios caminos elegir, solo es posible posicionarse en un cuadrante para conocer la ruta a seguir, por ello, la presente investigación se posiciona en el cuadrante interpretativo de la sociología de regulación debido a que se busca explicación de la ciencia individual y en la subjetividad a través de los procesos que se lleven a cabo, y dentro de esta empresa familiar los procesos y actividades en relación al saber-hacer.

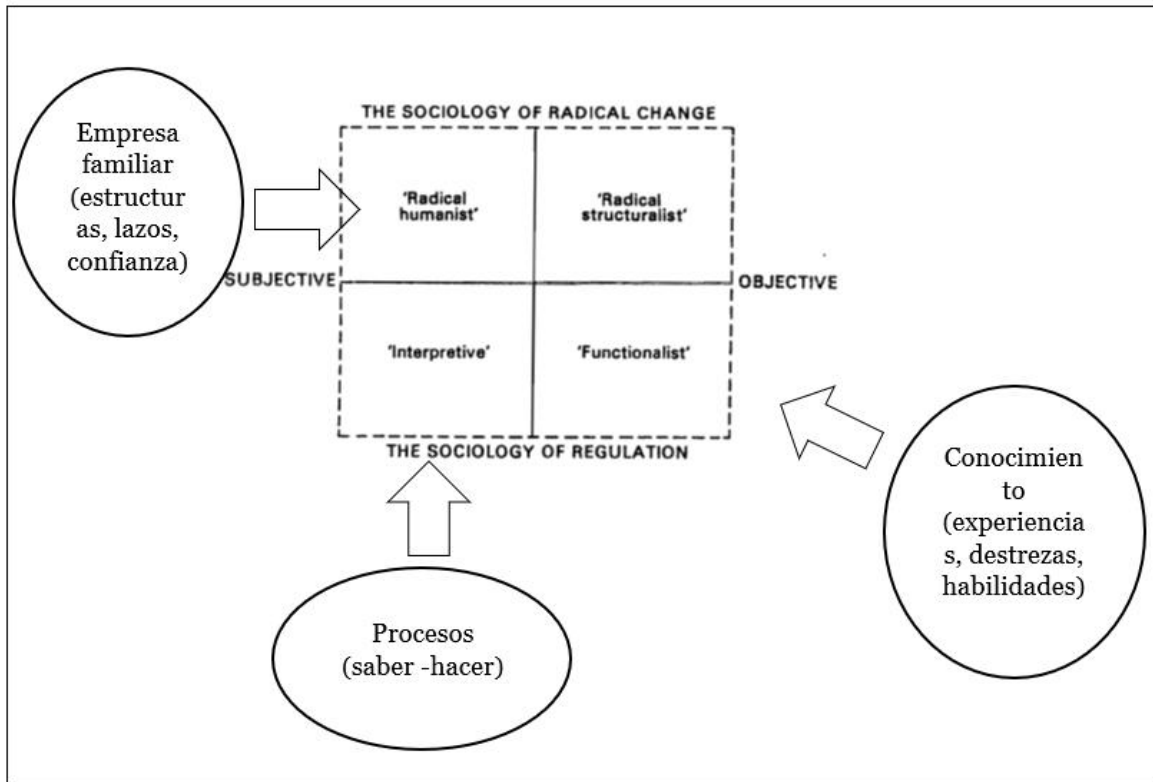


Figura 21. Cuadrante paradigmático aplicado a la presente investigación. Fuente: Elaboración propia con base en Burrell y Morgan (1985).

Con base en lo explicado anteriormente es así como la herramienta de Burrell y Morgan (1985) sobre los cuatro paradigmas para el análisis de la teoría social es un punto de partida importante para el desarrollo de cualquier investigación y a partir de allí comenzar a analizar en profundidad las categorías de estudio.

La presente investigación es de tipo cualitativa, debido a que este tipo de metodología permite evidenciar información y sucesos a través de entrevistas, observaciones, experiencias, entre otras técnicas. Además, la investigación tuvo un diseño no experimental, puesto que no hubo manipulación intencionada del fenómeno de estudio, sino que se analizó en su ambiente natural logrando acercarse a una aproximación del fenómeno, objeto de investigación, para lograr comprender situaciones desde el punto de vista de los sujetos de investigación (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Asimismo, el abordaje del proceso de investigación fue una muestra de estudio de caso por ser considerada una eficaz herramienta metodológica que logra conseguir información de la realidad observada, al manejar técnicas y herramientas enfocadas en un determinado caso o estudio en profundidad, (Martínez, 1988). Además, permite el análisis sobre el comportamiento de los informantes de la investigación (Martínez, 2006), es decir de los integrantes de la organización que serán estudiados.

De igual forma, se obtuvo la confiabilidad cualitativa por medio del alcance de saturación, al haber alcanzado el punto en el que ya no se obtiene mayor información o esta es repetida, en otras palabras, se buscará saturar el conocimiento obtenido en el fenómeno de estudio, hasta que las respuestas en los instrumentos por parte de los integrantes de la organización tiendan a repetirse (Mejía, 2000).

3.2 Caracterización de la empresa

El sujeto de investigación fue una organización de carácter familiar, ya que analizar las categorías de estudio en este tipo de empresas se busca proteger el legado familiar reconociendo la importancia de ser un elemento fundamental para su éxito y permanencia (Vitales, Fernández & Cabrera, 2020). Esto es relevante porque las organizaciones familiares son reacias a los cambios cuando se trata de innovar, especialmente empresas que llevan años en el mercado competitivo (Palafox, Ochoa & Hernández, 2020), haciendo que no reconozcan la importancia de gestionar el conocimiento dentro de ellas debido a barreras internas entre familiares y no familiares (Vitales, Fernández & Cabrera, 2020). Es por ello, que la presente investigación se enfocó en una empresa familiar, buscando analizar y demostrar la importancia del proceso de gestión del conocimiento para la sostenibilidad no solo de la empresa sino de la familia, tomando en cuenta la cultura de la organización como un indicador que puede modelar el proceso del mismo.

Cabe mencionar que, el tamaño o sector al que pertenecen las empresas no determina cuando una empresa es familiar, sino porque están dirigidas por la familia fundadora o algún sucesor (Romero, 2006), resaltando que la conceptualización puede variar

dependiendo del investigador. Asimismo, la presente investigación se enfocó en una PYME por ser consideradas piezas fundamentales en el entorno económico y social a nivel mundial.

Además, de acuerdo con Taborda, Nova y Bohórquez (2018) las empresas de sectores pequeños y medianos tienen una razón de ser al buscar ser fuente de competitividad, de innovación, de tecnología y de búsqueda constante en responder a cualquier cambio en el entorno de manera ágil, constituyéndose en factores fundamentales en el desarrollo social y económico de cualquier país (Yance, et al., 2017).

Por lo cual, la empresa de estudio fue una empresa pequeña comercial y distribuidora de carácter familiar, la cual está, dedicada a la elaboración y venta de productos a base de masa de maíz como tortillas, totopos, tostadas y tortillas de tacos en diferentes presentaciones, además de elaborar chorizo y frijol. Dicha organización tiene alrededor de 17 años en el mercado competitivo y se encuentra localizada en el norte de México, específicamente en el sur del estado de Sonora.

Para la presente investigación se entrevistaron a 7 empleados, tal como se muestra en la Tabla 5 (Ver Tabla 5), incluyendo al dueño, la hija del dueño, dos empleados de producción de totopos, un repartidor de fritura, una empleada de producción de tortillas y un repartidor de tortillas, los cuales son sobrinos, yernos, gente de confianza e hija del dueño. Cabe señalar que el dueño visita constantemente las sucursales donde elaboran la fritura y hacen las tortillas, mientras que su hija se encuentra de tiempo completo en la sucursal de abarrotes donde también elaboran tortillas y visita regularmente la sucursal de elaboración de tortillas, no obstante, cuando se presenta alguna complicación en alguna de las sucursales toda la familia se apoya.

Tabla 5. Desglose de empleados entrevistados

Empleado	Puesto
2	Producción de fritura (totopo)
1	Repartidor de fritura (totopo)
1	Producción de tortilla
1	Repartidor de tortilla
1	Hija (sustituye todos los puestos)
1	Dueño (sustituye todos los puestos y supervisa)
7	Total

Fuente: *Elaboración propia*

Asimismo, se resalta que la empresa cuenta con un total de 11 empleados de los cuales no todos son de planta, ya que algunos son eventuales o recientemente se acaban de incorporar a la misma, especialmente los repartidores y algunos de producción, por tal razón, no se aplicó la entrevista a ellos. Sin embargo, todos los empleados entrevistados para el desarrollo de esta investigación si son de planta. Cabe señalar que, a cada uno de los entrevistados se le asignó un código de identificación por cuestiones de confidencialidad

3.3 Instrumentos

Para la presente investigación se emplearon herramientas que permitieron reunir la información necesaria sobre la cultura organizacional así como el proceso de gestión del conocimiento, donde se empleó una propuesta de estudio de caso desarrollada a partir de una estructura propia de gestión del conocimiento, enfocándose principalmente en tres procesos principales, los cuales son: la captura y codificación de conocimiento, transferencia y difusión de conocimiento y aplicación de conocimiento (Ver Figura 6), permitiendo realizar un análisis del proceso de gestión del conocimiento a nivel individual, en cuanto a la retención sistemática del conocimiento mediante técnicas o métodos, flexibilidad, adaptación, motivación personal, mejora de aptitudes, entre otras y a nivel organizacional como mejor control de actividades, mejora en la toma de decisiones, procesos nuevos y adaptados que facilitan la transferencia de conocimientos, entre otras (Ver Apéndice A).

Por otro lado, la parte de cultura organizacional se analizó a través de uno de los autores pioneros sobre dicha categoría conocido como Edgar Schein la identificación de diversos elementos que conforman la cultura de una organización (Ver Figura 22) donde establece tres niveles, el primero es el nivel externo, aquel que se encuentra a la vista como artefactos símbolos, signos así como opiniones de empleados en comparación con lo que se observa donde algunos elementos son posibles de ser analizados mediante la simple observación. Posteriormente se encuentra el nivel intermedio, es decir todo aquello que se puede percibir en cuanto a la forma de comportarse como reglas, normas, valores, etcétera. Por último, el nivel interno, un nivel más profundo que no es posible observarlo a simple vista, puesto que, se refiere a las creencias, la forma en cómo se percibe la realidad, las relaciones y actividades ya que parte de la forma de pensar y sentir de los integrantes de la organización (Ver Apéndice B).

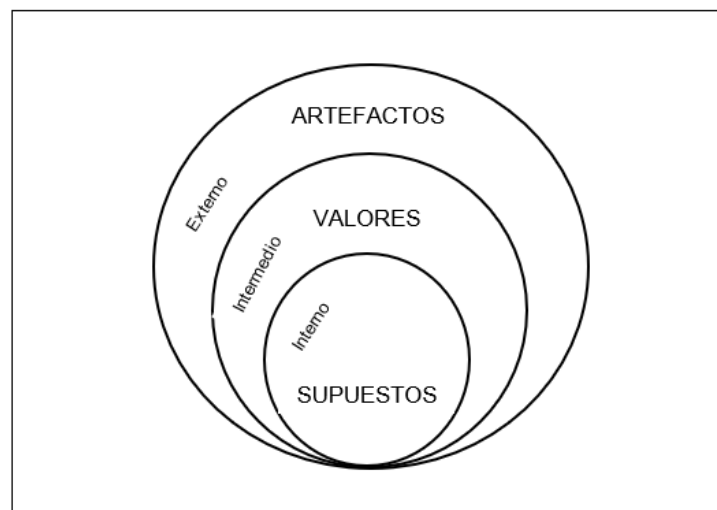


Figura 22. Modelo de niveles de cultura organizacional según Edgar Schein. Fuente: Schein (1984).

Es por ello, que para la presente investigación se utilizó una guía de entrevista semiestructurada (Ver Apéndice A; Ver Apéndice B), por ser considerada una técnica flexible, las cuales parten de preguntas previamente estructuradas y durante el transcurso de la entrevista es posible formular más preguntas que vayan surgiendo en el momento (Díaz, Torruco & Varela, 2013).

Asimismo, dicha técnica fue acompañada de la observación tanto participante como no participante, donde, la primera consiste en adentrarse al campo de estudio convirtiéndose en un integrante más de la organización de análisis, mientras que la observación no participante consiste en que el investigador se aleje de la situación y observe desde la distancia a los individuos, procesos, comportamientos, eventos, actividades, etc., (Brewerton & Milward, 2001). Además, para complementar lo que expone Schein (1984), se analizó dicho modelo en conjunto con lo que establece Chuc (2017) que complementa lo que Schein menciona y donde Palafox & Ochoa (2020), resume los aspectos más importantes de ambos autores.

Cabe señalar que, la visión que maneja el autor Schein busca apegarse a todos aquellos comportamientos de los individuos enfatizando en una cultura corporativa tradicional caracterizada de tal forma debido a que los dueños buscan orientar dichos patrones de comportamiento a los objetivos organizacionales, por tal razón, es que la presente investigación se decidió apegarse a dicha visión (Rendon, 2007) (Ver Tabla 6). Para una mejor comprensión de lo mencionado anteriormente se muestra a continuación

Tabla 6. Expresiones más comunes de la cultura organizacional según Edgar Schein

Cultura	Visión
Objetivo	Incremento de la utilidad.
Enfoque	Variable estratégica (debido a la competencia).
Establecimiento	Directivos (dueños).
Intención	Cultura meta (patrones deseados de comportamiento).
Elementos de observación	Comportamientos.
Naturaleza de la acción	Voluntarismo.
Relaciones entre individuos	Armónicas.
Resultados	Diversa al exterior, homogénea al interior.
Disciplinas principales	Administración y psicología organizacional.
Nivel de comparación	Muy alto, entre organizaciones y a nivel mundial.

Fuente: Rendon (2007).

Es así que, tal visión muestra la necesidad de comprender de manera conceptual los aspectos y expresiones que son más comunes que giran en torno a la cultura organizacional y que son fáciles de observar a través de los patrones de comportamientos entre los individuos de la organización.

3.4 Acercamiento a la empresa que se estudio

Para realizar la presente investigación de tipo cualitativa fue necesario una búsqueda documental que sirviera de base para documentar un estado del arte en relación con las categorías de estudio. De tal modo, que fuera posible analizar lo que se ha estudiado en relación con dichas categorías y encontrar instrumentos que permitieran el análisis tanto del proceso de gestión del conocimiento como de la cultura organizacional para ser aplicados en el caso de estudio seleccionado.

Con esa finalidad se realizó una revisión de literatura buscando investigaciones relacionadas al fenómeno de estudio en base a las que fuera posible elaborar una propuesta para el caso de estudio de la investigación. Todo ello por medio de diversas categorías de análisis para posteriormente elaborar una guía de entrevista de fácil comprensión que fue la que se aplicó a los integrantes de la organización.

Debido a la información analizada en la parte de gestión del conocimiento, se encontró que existen diversas investigaciones donde analizan una parte o partes del proceso y no todo en su conjunto, observando también, que algunos autores toman en consideración ciertos aspectos en una parte del proceso que otros y viceversa, por lo que se optó por realizar una propuesta de elaboración propia que integre todo lo que mencionan los autores analizados (Ver Figura 13). De igual forma, para la parte de cultura organizacional, se aplicó una guía de entrevista basada en lo que mencionan Palafox & Ochoa (2020) que abordan los elementos que integra tanto Schein (1984) como Chuc (2007) sobre los diversos niveles de la cultura organizacional.

Se realizó la búsqueda documental través de diversas bases de datos como bases de datos UAM, Google académico, Web of Science, Eselvier Scopus, entre otros que permitieran ahondar en cuanto a la teoría establecida sobre ambas categorías de estudio, de tal forma, obtener las propuestas de instrumentos que fueron las que se utilizaron en la organización en cuestión.

Una vez obtenidos los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la metodología de la investigación, se procedió a adentrarse al trabajo de campo para lograr un primer acercamiento a la organización de estudio, se conocieron sus orígenes y datos relevantes sobre su trayectoria, además, se obtuvo conocimiento sobre los informantes de la investigación a quienes se les aplicó dichos instrumentos y posteriormente se continuaron con más visitas para la culminación de aplicación de instrumentos con sus empleados.

Cabe señalar que, antes de entrar al trabajo de campo y durante el proceso de búsqueda de información ya se tenía contemplada una organización de estudio donde se realizaría la investigación, Sin embargo, se tuvieron complicaciones con dicha empresa, por lo que se procedió a buscar otra con las mismas características, para poder continuar con el desarrollo de la investigación. Uno de los obstáculos fue que durante esa búsqueda de organizaciones se tuvo nula respuesta de cuatro empresas familiares.

No obstante, se encontró una pequeña empresa familiar comercializadora y distribuidora que cumplía con todas y cada una de las características que la conformaban como una empresa familiar, así como lo indispensable para realizar el análisis de las categorías de la investigación.

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo con cinco visitas al campo, ya que fue necesario ajustarse a los tiempos que los empleados tenían, cabe señalar que, la realización de las entrevistas se logró obtener una variabilidad en las respuestas por parte de los empleados con diferentes niveles de puestos para obtener

un mayor análisis e interpretación de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que el número de entrevistas a realizar fueron consideradas las necesarias para lograr la saturación y dar respuesta a las problemáticas planteadas, ya que fueron aplicadas específicamente a las personas más representativas de la organización.

Al finalizar con el trabajo de campo, se analizaron los datos obtenidos a través de un software de análisis cualitativo llamado MAXQDA, una herramienta que permite el análisis de cualquier tipo de datos, como textos, imágenes, encuestas, audios, videos, entre otros, y con el que se permitió el logro del objetivo de investigación. Además, a diferencia de otras herramientas cualitativas, MAXQDA arroja análisis más completos en cuanto a la codificación de los resultados (Valles, 2002).

Cabe resaltar, que se tomaron en cuenta los aspectos claves de dicho programa a utilizar para el análisis de la información, como la creación de códigos, retratos de documentos, nubes de palabras, las cuales son frases simbólicas que pueden representar una categoría de análisis, que capturan un atributo o esencia de algún aspecto interpretativo y que son útiles para la codificación de la información, permitiendo así un mayor análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Cabe mencionar que para la presente investigación específicamente en la interpretación de los primeros análisis obtenidos se apoyó en el análisis del discurso debido a que se realizó la revisión de cada una de las entrevistas aplicadas, debido a que el análisis del discurso permite analizar procesos e interacciones comunicativas que a su vez permitiendo la reflexión sobre la información siendo un proceso complejo de proceso humano (Karam, 2005) esto porque es el pensamiento e ideas de cada una de la personas entrevistadas.

Además, una cuestión principal en el análisis del discurso es la valoración epistémica dada pues parte del conocimiento o el saber dado lo que le da la debida importancia (Santander, 2011). Es por ello que en el siguiente capítulo se comienza con los

resultados descriptivos obtenidos a través de una serie de nubes de palabras y demás gráficas para su posterior interpretación.

CAPÍTULO 4. LA EMPRESA, SU GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA CULTURA

Este capítulo tiene finalidad de mostrar los resultados obtenidos durante todo el desarrollo de la investigación, donde se buscaron dar respuesta a las preguntas de investigación, así como el logro del objetivo de la misma, además de mostrar el análisis del proceso de gestión del conocimiento y el papel que juega la cultura organizacional dentro del mismo. Los resultados se obtuvieron a través del programa MAXQDA, también, se presenta un apartado donde se discuten los resultados obtenidos con el de otras investigaciones.

4.1 Análisis de las entrevistas a integrantes de la empresa familiar de Sonora

La empresa en cuestión se llama “Maranatha” y su origen se remonta a que el dueño de la misma tiene más de 35 años trabajando en el gremio de las tortillas que es conocido como la industria de la masa y la tortilla. Todo inició porque el dueño en sus inicios trabajó como empleado y buscaba independizarse para lograr hacer su propio negocio en esta misma industria con la finalidad de dejar un legado para su familia.

Por tal razón, decidió independizarse, empezó a crear su propia empresa junto a su primera esposa, en sus inicios la empresa se llamaba “Ebenezer”, en aquel entonces todo era manual, poco a poco comenzó rentando mobiliario y local. Posteriormente, fue ganando clientes gracias a la calidad que ha caracterizado sus productos; cabe señalar que una estrategia utilizada fue regalar el producto que realizaba y de esa forma lograr conseguir más clientes y así fue.

El dueño junto a su esposa, se encargaban de elaborar los productos y salir a las calles a repartir con la única intención de dar a conocer el producto en la localidad; con el

paso del tiempo logró despegar y posicionarse en este gremio, lograron pasar de una venta diaria de 20 kilos de tortillas a tener una venta promedio de alrededor de 400, 500 kilos de tortillas diarios distribuidos en diferentes partes de la localidad.

Así fue como la demanda que posee la empresa les exigió una industrialización por lo que, el dueño logró incluso obtener apoyo para adquirir maquinaria propia a través de la industria harinera (Maseca) por medio de planes para apoyo a los pequeños empresarios de tortillerías brindándoles no solo la maquinaria sino también la harina para la elaboración de sus productos, y así, lograron pasar de estar rentando un lugar a tener su negocio por cuenta propia.

No obstante, pasados alrededor de ocho años se inicia un nuevo proyecto, a lo que hoy se conoce como “Maranatha” luego de una separación entre el dueño y su primera esposa y de igual forma con el apoyo de la industria harinera. Actualmente, permanecen ambas empresas en la misma localidad, donde “Ebenezer” tiene por dueña a quien era la esposa, mientras que “Maranatha” al actual dueño. La empresa Maranatha comenzó con la introducción de nuevos productos como la elaboración de frituras de maíz como lo es el totopo y las tostadas.

Cabe mencionar que, la familia tiene la creencia religiosa de cristianos evangélicos y los nombres de ambas empresas provienen de palabras bíblicas que poseen un significado, donde “Ebenezer” surge de una historia de la Biblia sobre una persona que clama a Dios por ayuda y él recibe dicha ayuda en medio de la necesidad y en gratitud a la ayuda dada por Dios, él dice “Ebenezer” que significa “Hasta aquí nos ayudó Jehová”.

Por otro lado, “Maranatha” es otra expresión que proviene de la biblia y describe una promesa que dijo Jesucristo, la cual hace referencia a que Jesús volvería después de resucitar, por lo que, la expresión “Maranatha” significa “Jesucristo viene” o bien, “Él volverá”, haciendo alusión a un recordatorio de esperanza que tienen todos los cristianos sin importar su creencia religiosa y de ahí surgen ambos nombres.

La empresa Maranatha se encuentra ubicada en la localidad de Villa Juárez municipio de Benito Juárez en el sur de Sonora, tal como se puede observar en la figura (Ver Figura 23) dentro del llamado Valle del Yaqui, uno de los 72 municipios del Estado.

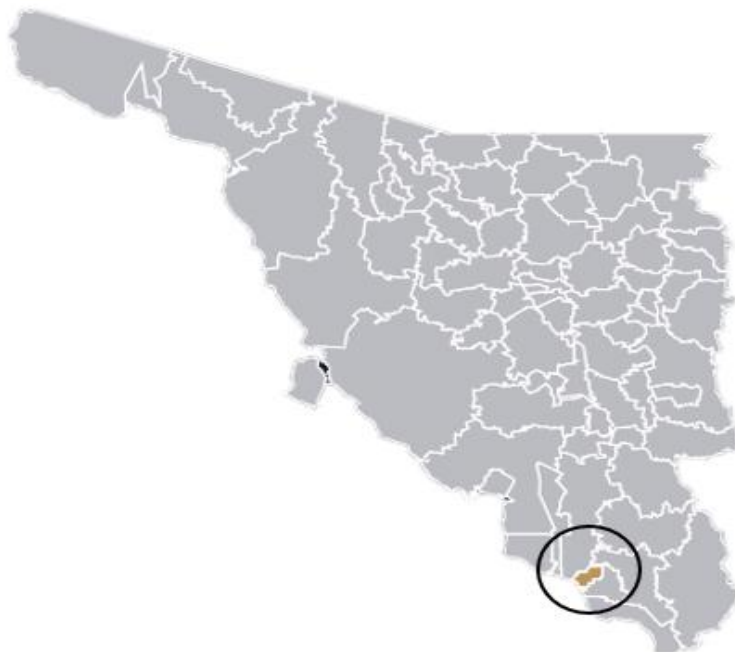


Figura 23. Municipio de Benito Juárez, sur del estado de Sonora. Fuente. SEGOB (2020)

Maranatha cuenta con tres sucursales, tal como se puede ver en la figura 24 (Ver Figura 24), una, en donde se realiza la elaboración de la fritura como el totopo y la tostada, otra donde realizan la elaboración de tortillas y una más donde tienen comercialización y distribución de abarrotes y elaboración de tortillas.

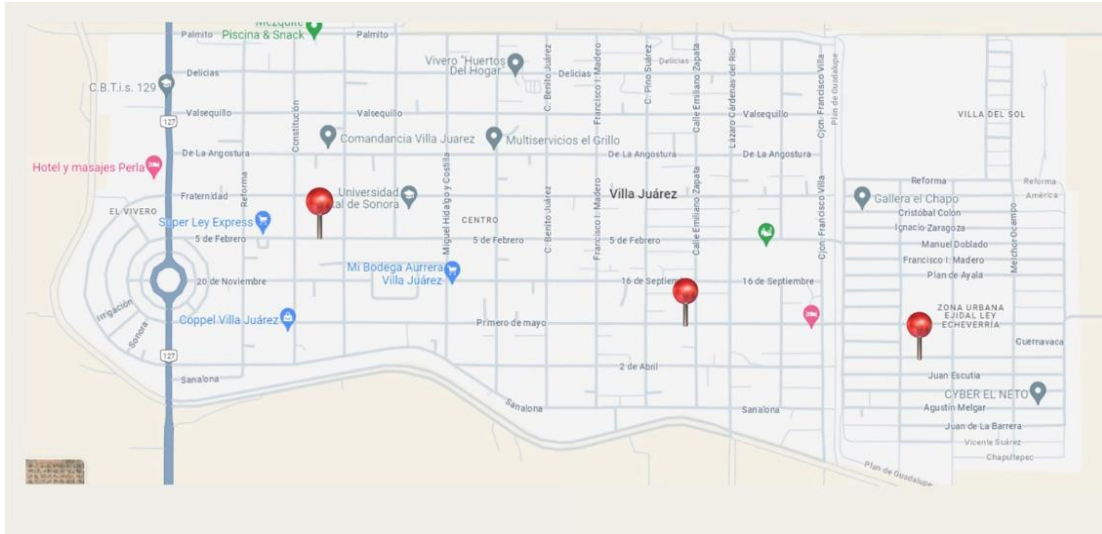


Figura 24. Villa Juárez, Benito Juárez, Sonora. Fuente. Google maps

El municipio de Benito Juárez tiene una población de más de 21,000 habitantes (SEGOB, 2020) y cuenta con 7 localidades, donde Maranatha tiene su ruta de distribución, los cuales son Benito Juárez, Paredón, Paredoncito, Jecopaco, Agua Blanca, Aceitunitas y Batevito, en conjunto con localidades fuera de dicho municipio como son Pueblo Yaqui y Quetchehueca pertenecientes al municipio de Cajeme, así como es posible observar en la figura 25 (Ver Figura 25).

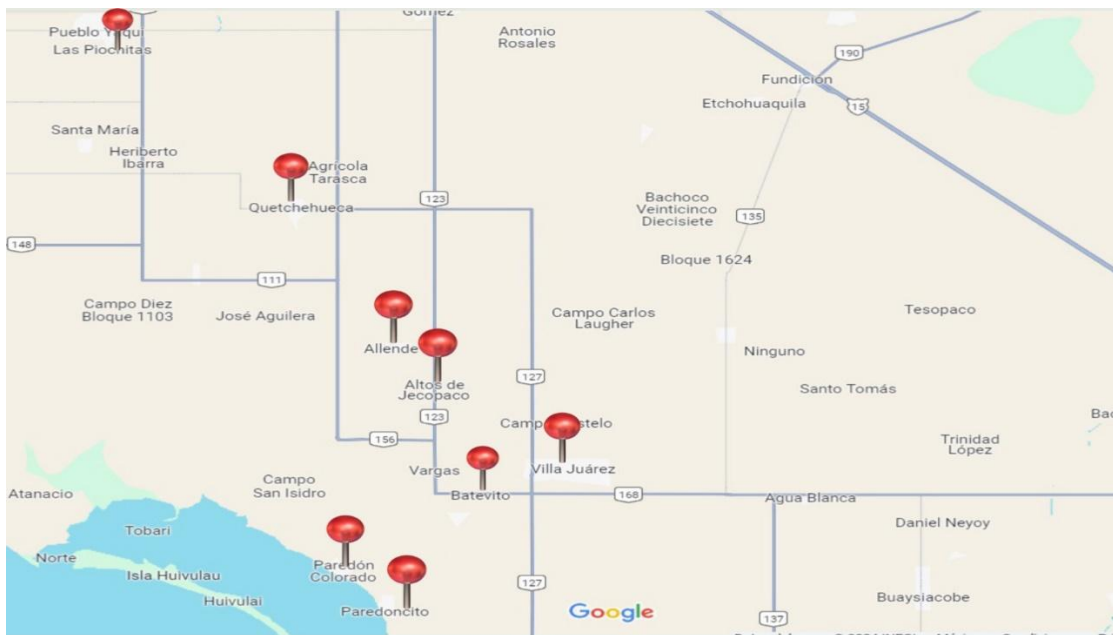


Figura 25. Ruta de distribución Valle del Yaqui, municipio de Benito Juárez y Cajeme. Fuente. Google maps

También cuenta con una ruta de distribución hacia otras localidades como Agua Blanca, Buaysiacobe, Bacobampo, Basconcobe, entre otras, pertenecientes a lo que se conoce como el Valle del Mayo perteneciente al municipio de Etchojoa y Navojoa, tal como se muestra en la siguiente figura (Ver Figura 26).

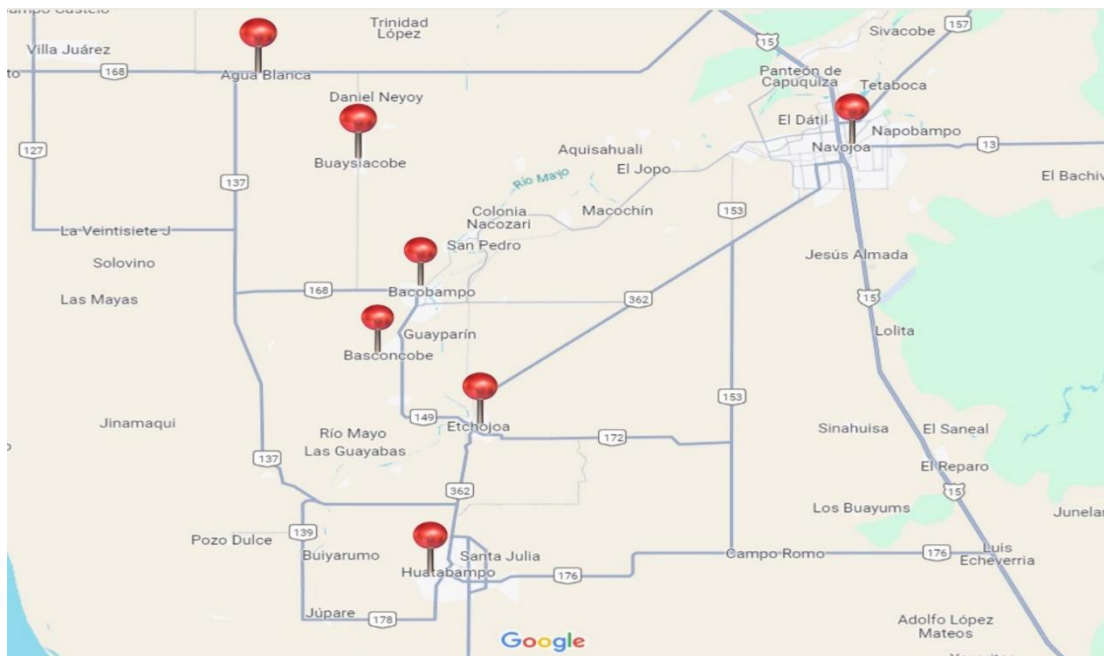


Figura 26. Ruta de distribución Valle del Mayo, municipios de Etchojoa y Navojoa. Fuente. Google maps

Así pues, tal como es posible observar en las figuras anteriores, Maranatha ha logrado posicionarse de manera óptima y competitiva en el mercado abriendo diversas rutas de distribución a diferentes lugares, a pesar de ser una empresa pequeña, cubriendo aproximadamente una extensión de más de 50 kilómetros, lo que muestra su capacidad para realizar el trabajo, pues la forma en cómo se comunican para llevar a cabo el manejo de sus rutas de distribución constituye parte del análisis para el proceso de gestión del conocimiento y por incluir a la familia dentro de la misma permean ciertos aspectos relevantes que engloban a la cultura organizacional.

4.2 Análisis descriptivos en relación a las categorías de estudio.

Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron analizados con el programa MAXQDA20, un software utilizado en el enfoque cualitativo que permite importar, exportar, codificar y analizar datos (Consult Sozialforschung, 2021). Con la ayuda de este programa las respuestas a las preguntas planteadas tienen una perspectiva más amplia y se pudo alcanzar en gran medida los objetivos establecidos.

En esta sección del trabajo, primeramente, se presenta una sección de resultados descriptivos donde se explica la caracterización de las categorías de estudio. De acuerdo con los resultados obtenidos con el programa MaxQDA20, se muestra en primera instancia un sistema de códigos (Ver Figura 27). Este sistema consiste en asignar códigos y subcódigos a cada una de las categorías por medio de un color que permita identificarlos para su posterior interpretación.

Sistema de códigos		538
AZUL Conclusión		38
familia		27
Historia		25
Gestión del conocimiento		22
Nivel organizacional		15
Nivel individual		13
Captura y codificación de conocimiento		8
Captura/creación/aportación de conocimiento		43
Filtrado y selección de conocimiento.		22
Codificación de conocimiento		14
Refinamiento de conocimiento		27
Transferencia y difusión del conocimiento		4
Intercambio de conocimientos		26
Acceso al conocimiento.		17
Aprendizaje de conocimiento		18
Aplicación de conocimiento		4
Aplicación/actualización de conocimiento		33
Evaluación de conocimiento.		22
Reutilización y desinversión de conocimiento.		25
Cultura organizacional		2
Artefactos		53
Valores		29
Suosuestos		51

Figura 27. Sistema de códigos. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Posteriormente, se presenta una serie de nubes de palabras que permiten identificar y visualizar de manera jerarquizada y clasificada los aspectos más relevantes para tener una visión amplia y general de los términos a resaltar, que son aquellos que más

significancia tienen de acuerdo con lo que los entrevistados mencionaban. Cabe señalar que, para obtener las nubes de palabras en el software se descartaron algunas palabras que no eran relevantes para la investigación incluyéndolas en lo que se denomina una lista de exclusión (palabras como: la, el, lo, que, y, como, su, un, hay, los, etc.).

Las nubes de palabras que se presentan son por categoría y por cada uno de los entrevistados que participaron en la investigación, por lo que, en primer lugar, se muestra una nube de palabras general con las categorías de gestión del conocimiento y cultura organizacional (Ver Figura 28), donde es posible observar que los aspectos de la cultura organizacional como “artefactos” “valores” y “supuestos” se encuentran al centro, dando a entender que juegan un papel importante en el proceso de gestión del conocimiento. La centralidad de esos términos permite suponer que la empresa busca que el conocimiento que sea aplicado (aplicación de conocimiento) se evalúe (evaluación de conocimiento) y que ese proceso pueda ser lo mejor en la organización tanto para la familia como para los mismos trabajadores.

De igual forma, es posible observar en esta nube de palabras a la categoría “codificación”, “aprendizaje”, “intercambio”, filtrado” y “cultura organizacional”. Eso indica que es importante que la empresa pueda aprender cómo realizar de manera correcta el proceso que llevan a cabo para sus productos, analizando cada parte de este y compartiendo los conocimientos con todos los trabajadores, sin olvidar que la cultura organizacional siempre está presente independientemente como ellos lleven a cabo sus procesos.



Figura 28. Nube de palabras de gestión del conocimiento y cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Asimismo, siguiendo con el análisis de las nubes de categorías se muestra a continuación una nube de gestión del conocimiento (Ver Figura 29) y posteriormente una solo para cultura organizacional (Ver Figura 30), donde es posible observar en el centro y con mayor peso la parte de “captura/creación/aportación de conocimiento”. Lo que representa que dentro del proceso de gestión del conocimiento la captura de este es lo más relevante en la organización, es decir que todo aquello que se pueda implementar ya sea por innovación o a través de la experiencia pueda ser aplicado en la misma siendo indispensable la experiencia con la que cuentan, no solo el dueño sino también lo empleados.

Además, después de la captura de conocimiento es posible observar con gran facilidad la parte de “aplicación, reutilización y desinversión”, “filtrado y selección”, “refinamiento” e “intercambio”. Así que es factible deducir que para aplicar conocimiento es importante valorar si traerá beneficios a la organización, si puede generar alguna ventaja o reducir costos y valorar si es conveniente para la organización. De lo anterior resulta relevante como los miembros de la organización aprenden cotidianamente, es decir, cómo se realiza un mejoramiento de las lecciones aprendidas para comunicarlo con todos los integrantes de la organización



Figura 29. Nube de palabras de gestión del conocimiento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Cabe mencionar que en la figura anterior es posible comprender como la creación de conocimiento juega un factor importante en todo el proceso de gestión de conocimiento, ya que es de los primeros pasos para llevar a cabo la implementación de dicho proceso, por lo cual es la principal razón del porque se encuentra al centro de la nube de palabras (Ver Figura 29).

Por otra parte, se presenta a continuación la nube de palabras sobre los distintos niveles de cultura organizacional analizados en la investigación (Ver Figura 30), donde lo que es posible observar es que “artefactos” y “supuestos” es lo que mayor peso y presencia tiene en la organización. Esto se debe a que los artefactos son el nivel más visible de la cultura, conocido como el nivel externo, es decir, como se encuentra la empresa tanto en tecnología maquinaria, comportamientos, etc. Mientras que los supuestos es la parte interna, aquello que es más difícil de analizar pero que los empleados pueden suponer que sería lo mejor para la organización, por ello es que estos dos aspectos, en esta investigación, fueron más relevantes en lo correspondiente al aspecto de cultura organizacional.

Figura 30. Nube de palabras de cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

No obstante, la palabra “valores”, a pesar de no tener un lugar central en los conceptos, no deja de ser importante para esta investigación, ya que los empleados comparan el ideal de lo que desearían que ocurriera en la empresa con la situación que tienen en la misma, y a pesar de todo saben que deben respetarse entre ellos, tener un buen ambiente laboral y realizar su trabajo como debe de ser.

Ahora bien, continuando con el análisis se presenta a continuación una nube de palabras general obtenida a partir de las respuestas dadas por todos los integrantes de la organización (Ver Figura 31). Asimismo, a través de las nubes de palabras se pueden tener indicios para constatar suposiciones e hipótesis en la investigación por ello, se obtuvo una nube general y también, por cada integrante entrevistado.

En la siguiente nube es posible observar, al centro y en mayor tamaño la palabra “trabajo” lo que indica que todos los empleados entrevistados saben lo que deben hacer, conocen la razón por la cual están en la organización y sobre todo, tienen en cuenta que el trabajo en equipo es primordial porque tienen que aprender todas las actividades e incluso puestos que desempeñen otros trabajadores para cuando llegue el momento que se necesite realizar alguna otra actividad fuera del puesto que cada uno tiene, esto principalmente para solventar la demanda ya que existen momentos que es demasiada.

Por otra parte, se resalta la palabra “Dios” de manera interesante debido a que la religión que profesa la familia del dueño se le conoce como cristianos evangélicos, y una de las razones por las que se considera que la empresa ha avanzado, crecido y

ha logrado tener frutos es gracias a su creencia religiosa, tal como lo menciona el dueño:

“Tenemos la creencia religiosa, le podemos decir religiosa, somos cristianos evangélicos y tanto Ebenezer como Maranatha son nombres bíblicos o frases más bien frases bíblicas que tienen un significado” (E1DD).

Los entrevistados mencionan que la creencia puesta en Dios les ha permitido tener lo que ellos conocen como “bendiciones” tal como lo menciona el dueño de la organización:

“Yo siento de parte de Dios, no lo compras, no es la manera en la que te voy a bendecir” (E1DD) “y ahí entendí cómo es que Dios me iba a bendecir” (E1DD).

Además, el aspecto religioso se refuerza debido a que una de sus sucursales anteriores también mantenía firme su creencia puesta primordialmente en “Dios” considerando que quien los puede bendecir y los ha bendecido es él.



Figura 31. Nube de palabras. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Otros aspectos por resaltar son “calidad”, “tiempo”, “empresa” y “producción” lo que significa que los productos que se venden en la organización son caracterizados gracias a la calidad que mantienen, así como el esfuerzo y tiempo dedicado en la

producción y que también la población sabe identificar a diferencia de la competencia al tener ventas diarias altas, así como el dueño lo indica:

“De haber empezado con una venta 20 kilos en el día, pues, pues ya teníamos una venta promedio de alrededor de 400 500 kilos de tortillas diarios distribuidos en diferentes partes” (E1DD).

De igual forma, las palabras “empleados”, “dueño”, “proceso”, “decisiones” y “maquinaria” son posible observarlas dentro de la nube, lo que muestra que los empleados juegan un papel importante siendo guiados por el dueño en cuanto a la forma en cómo hacer el proceso, como manejar la maquinaria e incluso cuando se toman de decisiones. Una característica de la empresa es que tiene un ambiente agradable y cómodo y se puede corroborar con lo que mencionan algunos entrevistados:

“Pienso que es bueno, es muy muy bien llevadero entre ellos mismos, y pues en relación con nosotros igual también” (E1DD).

“Todos nos llevamos entre sí, sabemos que es un trabajo en equipo, y pues para que funcione tiene que ser reditual en todas las áreas” (E2HD).

“Muy bien muy bien, excelente” (E5DMRTT).

Así pues, continuando con el análisis, se presenta una serie de nubes de palabras por cada entrevistado en la investigación con la finalidad de conocer de manera particular el énfasis e interés que tiene cada empleado respecto a las categorías de estudio, tanto de gestión de conocimiento como de cultura organizacional. Por lo que en primera instancia se muestra una nube de palabras del dueño (ver figura 32), donde lo principal a rescatar es la palabra “Dios”, similar a la nube de palabras anterior (Ver figura 31), esto porque para el dueño como fundador de la empresa lo principal es su creencia religiosa, por ello los nombres del negocio hacen referencia a ello, tal como él lo menciona:

“Tanto Ebenezer como Maranatha son nombres bíblicos o frases más bien frases bíblicas que tienen un significado” (E1DD).

“Una historia en la Biblia de un personaje que en un momento de dificultad clama a Dios por Ayuda y él recibe ayuda de parte de Dios en su necesidad y en gratitud a lo

que Dios está haciendo a lo que Dios le había respondido en su ayuda, él dice “Ebenezer” dice o sea hasta este momento Dios me ha ayudado que es lo que significa o hasta aquí, Dios me ayudó no significa que Dios no te va a seguir ayudando y Maranatha, qué significa Jesucristo viene o sea o él volverá es una expresión haciendo un recordatorio de la esperanza que tenemos todos los cristianos independientemente de cualquier religión, digo denominación y de ahí surge el nombre” (E1DD).

Asimismo, es posible observar las palabras “futuro”, “clientes” y “capacitación”, que hacen alusión a lo importante que es la capacitación cuando se van integrando nuevos empleados a la organización, con el fin de ofrecer siempre un buen producto a los clientes y a la vez reconocen que si hacen bien su trabajo lograrán conseguir más clientes en un futuro, ya que tal como lo menciona el dueño y su hija se tiene el sueño de algún día tener tal nivel de producción que la repartición se haga a través de un tráiler:

“Los planes a futuro de mi papá él no persiste de eso que no sé qué, su sueño es sacar un tráiler, o sea, pero conforme a la marcha dice ahorita pues dónde está es renta, pero ya tiene su ya compró su local” (E2HD).

“Uno de mis sueños precisamente y le dije a mi hija, le digo yo, empezábamos a distribuir en algunas 3-4 tienditas de aquí del pueblo el producto y le dije hija algún día vamos a salir con tráiler, le dije yo, para distribuir en diferentes partes del Estado y posiblemente abarquemos la parte norte de Sinaloa también y por qué no, a lo mejor hasta llegamos a exportar Estados Unidos” (E1DD)

Un aspecto importante que enfatiza el dueño es siempre hacer el trabajo con gran compromiso y dedicándole el tiempo necesario para que sus empleados puedan ver a la empresa como propia, de tal forma que esto podrá aumentar en ellos el compromiso. Por tal motivo es que en la nube de palabras del dueño se resaltan las palabras “empresa” “producción”, tiempo” “empleados” y “trabajo”, donde se hace referencia a lo siguiente:

Por otra parte, se presenta también el análisis de la nube de palabras de la hija (Ver Figura 33) donde al centro de la nube se resalta la palabra “papá”, el pilar más importante y fundamental tanto para la empresa como para la familia y en especial para su hija, pues tal como ella menciona siempre han avanzado de la mano de él, enfatizando que su papá siempre ha guiado tanto al esposo como a ella:

“Entre nosotros dos, y mi papá siempre de la mano de mi papá” (E2HD).

“Mi papá pues es el que le entiende a lo que es maquinaria y todo lo demás” (E2HD)

“La noción de mi papá y él era de qué todos estuviéramos en el negocio, como un legado familiar” (E2HD).

Además, el hecho de poder abrir más sucursales es gracias a la capacidad y trabajo en equipo que existe entre ellos para poder liderar no solo una sino tres sucursales que tienen gran demanda en la población donde se encuentran, y ello gracias a la experiencia de tantos años del dueño ya que anteriormente trabajó alrededor de 18 años en el gremio de las tortillas, tal como él hace mención:

“Trabajé pues como 18 años de empleado y a los 18 años de empleado, y después de haber dejado algunas oportunidades por no convenirme así en lo personal decidí independizarme, empecé rentando una tortillería hace 18 años, con todo el mobiliario local y todo empecé rentando ahí y deste fue un inicio” (E1DD).

“En lo personal, tengo treinta y 34 años de haber empezado en lo que es el gremio de las tortillas, conocido como la industria de la masa y la tortilla” (E1DD).

Cabe señalar que la hija hace mención sobre lo difícil, pero a la vez satisfactorio, todo el trabajo que han logrado y hasta donde han llegado, ya que cuando deciden tomar la decisión de abrir su negocio implicaba abandonar su trabajo y que su esposo no se fuera a trabajar fuera de su estado de residencia, tal como lo mencionan ambos:

“Ya para no irme allá a las minas, pues porque pasaron todo el año y cuatro veces me quedé adentro y ya no quise” (E7RT).

“Los dos teníamos trabajos bien firmes, él trabajaba en Mina en el estado de Zacatecas, yo estaba en el área agroindustrial (E1HD).

Aunado a lo anterior, la hija señala que solo es posible mediante la práctica o bien de manera manual, esto porque es fundamental contar con las herramientas necesarias que les permitan tener información para llevar a cabo el trabajo, precisamente por la demanda que tienen y todo ello puede verse reflejado en lo que la entrevistada menciona:

“Todo es manual, todo es práctico sobre la marcha” (E2DH)

“No hay no tenemos ningún manual que nos identifique todo es manual, todo es práctico sobre la marcha” (E2HD)

Por último, en la nube de palabras de la hija, se observan las palabras “costos” “maquinaria” y “tiempo”, pues sin duda los factores a considerar cuando se abrió la tercera sucursal fue su ubicación, así como la maquinaria que se tenía, ya que el lugar que iban a rentar era demasiado costoso, con una maquinaria obsoleta, lo que implicaría que la maquinaria tendría un tiempo de vida corto, así que mejor optaron por solicitar la ayuda de su papá, tal como lo menciona en la entrevista:

“La renta era demasiado y su maquinaria no estaba en buenas condiciones, entonces mi papá pues es el que le entiende a lo que es maquinaria y todo lo demás no y dijo que no, no le pareció, estaban trabajabas, iba a durar si acaso un año el funcionamiento y después de este año se tenía que invertir” (E2HD).

“Ellos empiezan a buscar, mi papá empieza a buscar maquinaria eh encuentra, encontramos local y es cuando decidimos ya iniciar las instalaciones, las hace mi papá y mi esposo, arrancamos nosotros dos solos el, él hacía lo que era la nixtamalización, lo que es todo el proceso de la tortilla, y yo me encargaba de aquí pesa y caja y pues lo financiero no y pues él se encargaba de venderla fuera es así como iniciamos” (E2HD).

Continuando con el análisis de las nubes se muestra una nube de palabras realizada con la entrevista a una empleada del área de producción de totopos (Ver figura 34), quien es la encargada de empaquetar y acomodar las cajas de los totopos. En el análisis es posible observar al centro, la palabra “dueño”, debido a que él es quien

siempre mantiene una supervisión constante en esta área, ya que la esposa del dueño y su hija se encargan de las otras dos sucursales, lo que indica que cualquier tema a tratar siempre se habla con el dueño, independientemente si es el empaquetado, producción o distribución de la “fritura” como ellos le llaman, por ello la entrevistada menciona lo siguiente:

“Todo depende de él (dueño)” (E3CPTT).

“Sí él es el que busca todo” (E3CPTT).

“Se le habla al patrón, y él les habla a los técnicos o y si lo puede resolver él sino les habla a los técnicos él entiende más o menos también a las máquinas” (E3CPTT).

De igual modo, es importante resaltar también las palabras “respeto”, “tiempo”, “todos”, “conocimiento”, “trabajo”, “capacitación”, “práctica” y “ambiente”, ya que lo que menciona la empleada de producción de totopos es que todos los trabajadores de la organización tienen tiempo en la misma por lo que ya tienen el conocimiento necesario y saben hacer correctamente su trabajo. Esto se debe a que la capacitación y la práctica es lo que les ha permitido dominar sus actividades, además de que todos los empleados se llevan muy bien, por lo que se deduce que el ambiente dentro de la misma es agradable y de respeto, como lo demuestran las siguientes expresiones.

“Sí, sabemos cómo” (E3CPTT).

“Sólo es práctica” (E3CPTT).

“Todo aquí es manual, nada lo tienen por escrito” (E3CPTT)



Figura 34. Nube de palabras producción de totopos (empaquetado). Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

También, se resaltan las palabras “mejorar”, “maquinas”, “producción” “decisiones” “empresa” y “adaptación” que se refleja en que se busca optimizar la producción de fritura cuando intentan terminar con más cartones de lo que normalmente hacen, en este caso de empaquetar y de acomodar el producto en la cajas, solo cuando se requiere o que el dueño tome la decisión de requerir más producción o cuando la demanda así lo requiere, además de estar pendiente de la maquina y del proceso para que no se atore el producto, todo lo anterior para buscar que los trabajadores se adapten ante las necesidades que puedan surgir:

“Aquí se trabaja por cubetas de masa son nueve cubetas que se ponen, no te sabría decir, pero más o menos ahí” (E3CPTT)

“La batida se prepara con una cubeta de masa con, con, con cuatro cucharones de y ya pues el agua depende a cómo si lo ocupe sino así, depende como venga el maíz de allá pues” (E4ECPTT).

“Con él me adapto bien, pero si él sale de vacaciones y entra otro, es más lento todo como te digo es la práctica, si no si llegamos a salir hasta la una a las dos” (E3CPTT).

De igual manera, se presenta también una nube realizada por la entrevista a un empleado de producción de totopos, pero encargado específicamente de la maquinaria (Ver figura 35), entre los empleados lo conocen mediante un término coloquial denominado “Totopero” porque según varios entrevistados es el único que sabe más de la producción por la cantidad de años que tiene trabajando en la misma. Así que en esta nube de palabras es posible observar al centro de esta la palabra “tostadas” que es precisamente el *expertise* de este trabajador, tal como lo menciona uno de ellos:

“O sea es prácticamente es pura familia, el esposo de mi prima es el que hace los totopos” (E2HD).

“Siempre decimos (48:32) que el de los totopos es él, nadie los va a hacer porque desde que, se me hace que, desde que empezó él está ahí desde que empezó la... nosotros le llamamos Totopera desde que empezó la Totopera él está ahí” (E2HD).

se elabora la fritura, la persona encargada de empaquetar debe apresurar su trabajo y pasarlo a los cartones para acomodar toda la producción, clasificando el producto por tamaño y posteriormente comunicarle al patrón la producción obtenida del día, y todo a través de la práctica para obtener la cantidad de producción que se maneja diariamente, por lo cual, es que en la nube de palabras es posible observar “práctica”, “producción”, “cartones”, “rapidez”, tal como lo afirman el trabajador de producción de totopos al mencionar lo siguiente:

“Desde las cinco de la mañana que llegan, se estar repitiendo” (E2HD).

“Depende cómo tenga él de producción haz de cuenta de tacos que tenga tantos paquetes allá, depende como tenga y, y todo ya dice él que vamos a hacer ese día, si de tostadas o de tacos así”

“Tortilla de taco la tenemos que enfriar ponemos un enfriador la enfriamos una por una acomodamos recogemos, la compañera la pesa, la embolsa, la etiqueta y ya y a veces cuando no hacemos eso es la tortilla de tacos llenamos tres cartones de tostadas, el mismo proceso enfrías recoges y vas haciendo bultos y así llenamos los cartones” (E6BTPT)

“Aquí, lo voy a apuntando y ya y ya él toma la... yo sólo voy apuntando los cartones que salen” (E4ECPTT).

“Aquí lo voy apuntando cada rayita es un cartón que sale de cada tamaño y ya, lo pongo y se lo doy a él, así lleva el inventario el patrón, toda la producción que va saliendo yo la voy anotando” (E4ECPTT).

Por otra parte, se presenta un nube de palabras obtenida a través de la información dada por el repartidor de totopos (Ver Figura 36), donde en primera instancia es posible observar la palabra “trabajo” al centro de la misma, dentro de este análisis, se puede inferir la cantidad de trabajo que tiene dicho repartidor, ya que es al único trabajador en esta área y su función es distribuir el producto en las diferentes localidades donde hay clientes (Ver figuras 25 y 26), cabe resaltar que el trabajador emplea ciertos métodos que le permiten avanzar rápidamente con su trabajo y poder entregar el

compañeros de trabajo, que gracias a que ha sido instruido por el repartidor puede llevar a cabo correctamente su trabajo.

“Así como éste que trabaja conmigo, pues ya ella sabe lo que yo sé, y ahorita si lo dejó solo, él ya sabe lo que va a hacer y así pues dándole prácticas y pláticas” (E5DMRTT).

Por otra parte, el repartidor de totopos es de los trabajadores con más antigüedad en la organización por lo que conoce perfectamente el sector, así como las diferentes comunidades a las cuales se entrega el producto y los clientes lo conocen a él, esto le permite hacerle frente a la competencia de manera eficaz. Además, la organización emplea poca publicidad porque considera que no es un factor determinante para seguir teniendo alta demanda, por ello es que en la nube de palabras se resaltan las palabras “producción”, “competencia”, “publicidad”, “tiempo” y es como lo afirma el entrevistado al destacar lo siguiente:

“17 años trabajando aquí” (E5DMRTT).

“Pues aquí en este caso pues todo aquí ya está estudiado, pero si hay manera de aprender de otros, pues se le busca” (E5DMRTT).

Ahora bien, a continuación, se presenta el análisis de las entrevistas a los trabajadores que pertenecen al área de tortillas, tanto de la producción como de la distribución. En el caso del análisis obtenido de la entrevista a una empleada en el área de producción (Ver Figura 37), en el centro de la nube de palabras es posible observar la palabra “tortilla” y “empresa”, ya que a través de su trayectoria trabajando no solo en esta organización sino en otras de este mismo giro, es posible detectar que su actividad principal se encuentra en la producción de tortillas, tal como lo menciona la entrevistada:

“Yo hace años trabajé en la tortillería de mis tíos, hace muchos años y todo y ya sabía y todo y aquí poco a poco, pues ya viendo y todo se aprende” (E6BTPT).



Figura 37. Nube de palabras producción de tortillas. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Así pues, se resaltan las palabras “repartidor”, “respeto”, “compañeros”, donde se hace mención que para un ambiente sano dentro de la producción se hace hincapié en que exista el respeto entre los compañeros de trabajo, así como con los repartidores, ya que estos últimos la empresa los considera como clientes, porque no forman como tal parte de la estructura organizacional de la misma:

“A los vendedores de las motos, nosotros le llamamos clientes porque nosotros les vendemos las tortillas y ellos las revenden” (E2HD).

“tener respeto eh se lleva mejor bien uno al respetar o sea que no porque una persona es más arriba que otro te va a estar humillando te va a estar vas a trabajar más a gusto pues o sea no hacer de qué yo te estoy hablando porque tú eres más que yo o así muchas veces respetarse si quiere, para respetar a una persona ah empezar el respeto pues” (E6BTPT)

No obstante, la entrevistada menciona que usualmente existen ciertas dificultades con los repartidores por ser trabajadores jóvenes que no ponen suficiente empeño en su trabajo y que ello ocasiona atraso en la satisfacción de la demanda del producto, por ello indica lo siguiente:

“Al principio lo llevan a recorrer hace el recorrido y así en esta parte, y acá vas a entregar y todo (E6BTPT)

“Si ha habido otros que sí qué has de cuenta que se van a ir reparten a la zona Urbana y se van a su casa y al ratito lo están esperando hablando, para que porque hay otro pedido pues y pues los otros se entretienen son chamacos (E6BTPT).

Asimismo, la empleada de producción de tortillas resalta como la producción que se mantiene en dicha área es precisamente porque todos los empleados saben hacer su trabajo y el de sus compañeros. Esto porque existen ocasiones en que hay faltas por parte de alguno y cuando eso sucede tienen que cubrirlo, de tal modo que el proceso de distribución hacia las diferentes tiendas de las localidades pueda seguir su curso. Además, en dicha área se cuenta con el apoyo de la esposa del patrón quien es la que se encarga de la parte de finanzas y en diversas ocasiones también la hija. Por ello, es que en esta nube de palabras se resaltan las palabras “producción”, “trabajo”, “esposa”, “dueño”, “todos”, “proceso” y “tiendas”. A pesar de tener complicaciones como en cualquier otra organización se sigue realizando un trabajo de calidad tanto en la producción como en la distribución y que es reconocido en las tiendas de diferentes localidades donde mantienen presencia, tal como es posible analizar a través de lo que dos de las entrevistadas mencionan:

“Ya conocen ya del primer día que entren a trabajar, le enseñan la Ruta y todo, ya saben dónde (E6BTPT).

“Ya saben quién a lo suyo si así ya sabemos (E6BTPT).

Por último, se presenta la siguiente nube de palabras, realizada con base en la entrevista al esposo de la hija del dueño quien se encarga de repartir las tortillas (Ver Figura 38), ya que los demás repartidores no forman parte de la organización, por considerarse clientes. Sin embargo, el esposo de la hija del dueño sí forma parte de esta, así que del análisis de la entrevista se resalta la palabra “productos”, ya que él también se encarga, junto con su esposa, de adquirir las materias primas para la producción del producto, por ello, indica lo siguiente

“Yo y mi esposa” (E7EHRT).

“A mí me tocó trabajar en Obregón en otra tortillería, y yo miraba pues que ellos hacían eso. Entonces yo me encargué de conseguir dónde comprarlo porque no me decían, no decía nada cada quien, haz de cuenta no que es, es un secreto, esto no, para mí es

igual no, pero, pero tiene mucho que ver algo que le echan yo lo que si eh buscamos nosotros es hacer pues lo más que rinda posible” (E7EHRT).

“No, buscamos ahí, buscamos más el que mejor nos parezca” (E7EHRT).



Figura 38. Nube de palabras repartidor de tortillas. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Además, en la nube de palabras anterior es posible visualizar las palabras “productos”, “totopos”, “aprendan”, “futuro”, “empleados” y “tiempo” esto debido a que para el trabajador es importante no solo aprender sobre el producto que distribuye, sino también de los productos que están fuera de su área, como son los totopos, debido a que en la tortillería también tienen a la venta la fritura en diferentes tamaños. Porque, así como lo mencionaba la empleada de producción de tortillas (Ver Figura 37), el repartidor también hace énfasis en que todos deben aprender las otras actividades, ya que en un futuro ello puede ayudar a llevar a cabo el trabajo sin perder tiempo, lo cual, se ha comprobado cuando llega a faltar algún trabajador

“Reparto allá en el Paderon aquí en la Zona Urbana aquí anda el otro un Chavalito que ahora no vino es el que reparte aquí yo entrego para allá” (E7EHRT).

“Sí, sí y es que entran y salen no aguanta. No quieren trabajar” (E7EHRT).

“Si todo lo que tengan que saber, yo les enseño, tiene que ser uno especialmente para la pura máquina, pues ahí tiene que quedarse al 100% ahí estar bien atento pues y

como la hacen las tortillas porque es lo importante pues es lo que nos mantiene ahí (E7EHRT).

“A veces se nos olvida hacer, a veces nos hacemos las cosas con seguridad, entonces vale más, eey te estoy viendo que estás haciendo esto y la máquina está prendida así no apágala” (E7EHRT).

También, en la nube anterior se visualizan las palabras “negocio”, “respeto”, “trabajadores” “esposa”, esto porque el trabajador hace hincapié en que en la empresa es importante que exista el respeto entre todos los compañeros y es algo que también los demás trabajadores tienen en mente al hacer referencia a lo mismo, además de que la esposa juega un papel importante al ser un apoyo para él, tal como es posible observar en lo que menciona:

“Que se lleven bien porque si no está bien pesado esto” (E7EHRT).

Así pues, con todo el análisis realizado a partir de las nubes de palabras es posible detectar como cada uno de los integrantes de la organización resaltan las palabras más importantes para ellos, de acuerdo con las funciones que realizan y la forma en como idealizan su trabajo, por lo que, a partir desde la perspectiva propia, existen aspectos que cada trabajador considera de acuerdo a su área de trabajo.

A continuación, dentro de los análisis descriptivos de la presente investigación se resalta lo que se conoce como el retrato de documento (Ver Figura 39), el cual es una herramienta que permite visualizar la distribución de los códigos asignados de manera secuencial a través del sistema de códigos establecido inicialmente (Ver figura x), es decir, como es que se abordaron las entrevistas realizadas según el color dado a cada uno y así poder conocer el comportamiento de las categorías de estudio, de acuerdo a la información obtenida por los informantes de la investigación.

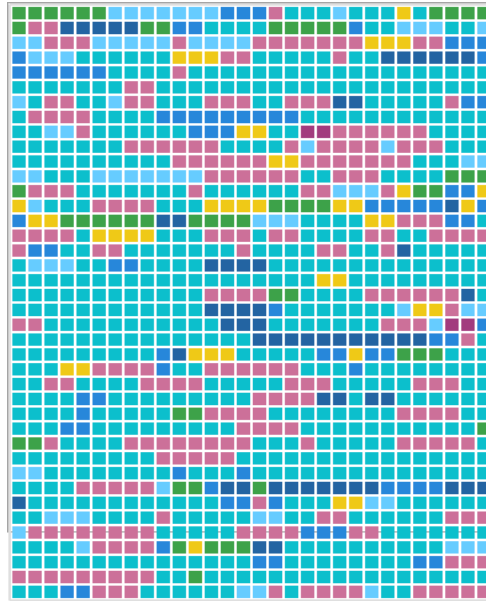


Figura 39. Retrato de documento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Cabe mencionar, que los colores asignados para la categoría de gestión del conocimiento fueron establecidos con azul, mientras que para la cultura organizacional fueron con color rosa, además, para las categorías de historia y familia se estipularon los colores verde y amarillo respectivamente y ello puede corroborarse con el sistema de códigos abordado anteriormente (Ver Figura 27).

Tal como es posible observar en la figura anterior, se detecta que las entrevistas realizadas a los integrantes de la organización abordan la cultura organizacional en todo el proceso de gestión del conocimiento de manera general, porque al abordar temas relacionados a la captura, creación, aportación de conocimiento, así como a la transferencia y difusión de este y su aplicación. Es posible prestar atención cómo se resaltan o se hacen presentes aspectos relacionados a la cultura organizacional en sus tres niveles, por lo que se detecta que la cultura está presente en todo el proceso de gestión del conocimiento en esta empresa familiar.

Asimismo, se resaltan aspectos de la historia y la familia a lo largo del análisis, aunque en menor medida, esto se debe a que ha sido un pilar fundamental en la historia de la empresa, pues desde sus inicios se formó como una empresa de carácter familiar y

continúa caracterizándose de la misma forma a pesar de las dificultades que se han presentado. La familia es un aspecto que representa un factor importante en cuanto a la forma en cómo está determinada la cultura organizacional porque buena parte de los integrantes de la empresa son familiares del dueño, así que en ella donde prevalecen creencias, costumbres y tradiciones que comparten. Además, se reconoce que la misma cultura incide en la forma en cómo crean, transfieren y aplican el conocimiento en la organización.

Es así como es posible visualizar una imagen del comportamiento de cada una de las categorías analizadas a través del abordaje de las entrevistas realizadas a los integrantes de la misma, identificando también a que le prestan más atención o se hace mayor énfasis. En este caso, a la forma en como crean, transfieren y aplican conocimiento y como la cultura incide, sin olvidar a la familia y la evolución de la organización, que es lo que ha permitido que la empresa sea lo que es hoy en día, una pequeña empresa familiar comercial competitiva en el sur de Sonora.

Aunado a lo anterior, el abordaje de las entrevistas inició primeramente con un poco de la historia de la organización, para adentrarse a temas relacionados con el conocimiento y la cultura organizacional, posteriormente, es posible observar en el retrato de documento como se van adentrando temas de la familia y la historia, dando a entender que el inició esta empresa fue gracias al apoyo de la familia, lo que les ha permitido seguir avanzando a través del tiempo y como de esa forma siguen creando, transfiriendo y aplicando conocimiento. Asimismo, se continúa abordando a la cultura, después, un poco de la historia, luego conocimiento y finalmente cultura organizacional.

Por otra parte, se presenta un análisis que muestra la cobertura de los segmentos codificados a lo largo de las entrevistas (Ver Figura 40) donde a diferencia del retrato de documento (Ver Figura 39), es posible observar con exactitud el segmento codificado en cada uno de códigos establecidos. Cabe señalar que la diferencia de los segmentos y códigos, radica en que en un segmento puede existir más de un código

por lo que en la presente investigación se identifica que la mayor cobertura de segmentos codificados a nivel general, es en relación a la parte de la cultura organizacional. Específicamente al nivel externo de la misma conocida como “artefactos” lo que indica que, el sistema de códigos de las categorías analizadas está en estrecha relación con los artefactos porque es la parte visible de la misma, y en ella se identifica la opinión de los empleados y es posible compararla con la observación por encontrarse en ese nivel externo.

De igual forma, después de los artefactos es posible detectar que se encuentran los códigos de captura, creación y aportación, seguido de supuestos de la organización y la aplicación, resultando interesante dicha cobertura de segmentos, ya que indican la forma en como los empleados crean conocimiento en la empresa siendo a través de como ellos perciben lo que sucede en la organización, para posteriormente poder aplicarlo. Ya que los supuestos son el nivel más interno de la cultura organizacional, es decir, el nivel más profundo que parte desde las perspectivas de los integrantes y de sus interpretaciones, pues es el nivel subjetivo de la misma y a partir de ellos aplican ese conocimiento en donde se requiere.

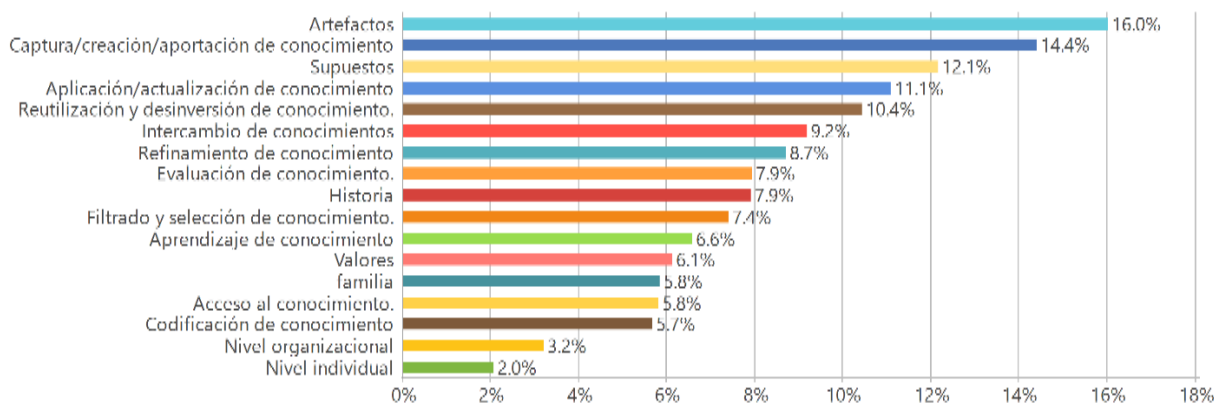


Figura 40 Cobertura de segmentos codificados. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Con respecto a la figura anterior, es posible visualizar en relación con las categorías de estudio como el acceso y conocimientos se encuentran posicionados en los últimos lugares seguido de los niveles de aplicación. Esto no significa que no prestan atención

a dichos aspectos sino que por ser una empresa pequeña donde no cuentan con herramientas que hagan a la empresa más formal como a través del uso de tecnología, de aplicación de programas, nueva maquinaria, etc., no existe como tal una forma de clasificar y organizar el conocimiento para usos específicos tanto a nivel individual como organizacional, ya que todo lo hacen de manera manual o rudimentaria, esto porque así lo han hecho desde que surgió la empresa y es la forma en cómo se les facilita el trabajo a los integrantes de la misma.

No obstante, es importante resaltar que a lo largo de todo el análisis en la cobertura de segmentos si se presenta una distribución de todos los códigos analizadas, lo que hace referencia a que todas las categorías están presentes en la organización, aunque en diferente medida, esto porque parte de la experiencia y el conocimiento que tienen los integrantes de la organización.

Por otro lado, para tener una mejor visualización de la cobertura de segmentos por cada una de las categorías analizadas en esta investigación, se presenta a continuación una muestra de la cobertura de segmentos codificados para la categoría de gestión del conocimiento (Ver Figura 41) donde se puede observar y corroborar de acuerdo a la figura anterior (Ver Figura 40). La captura, creación y codificación son las categorías con más segmentos codificados, seguido de la aplicación, refinamiento e intercambio del mismo, lo que indica que se busca crear conocimiento en la empresa, que existen procesos de revisión según las actividades que realizan y que intentan buscar innovar en sus productos y como esa creación los lleva precisamente a aplicar ese conocimiento en la misma.

Posteriormente, en la empresa se busca siempre intentar mejorar, es decir buscan aprender de las lecciones que van adquiriendo, siendo esta una forma de refinar su conocimiento para posteriormente analizar las lecciones aprendidas, es decir, reutilizar ese conocimiento o crear una alternativa que la ayude a generar ventaja competitiva, a lo que se conoce como realizar una desinversión de su conocimiento.

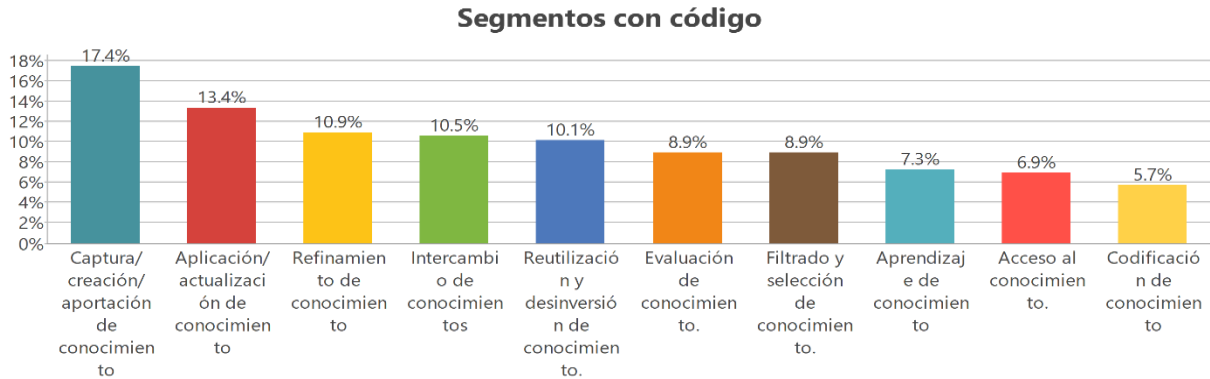


Figura 41. Segmentos codificados de gestión del conocimiento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Aunado a la figura anterior, también, se resalta que la codificación y el acceso de conocimiento están en los últimos lugares, tal como se mencionó anteriormente dando a entender que son las categorías de estudio con el menor número de segmentos codificados en la presente investigación.

Así pues, continuando con el análisis de segmentos codificados se presenta también la cobertura de la categoría de cultura organizacional (Ver Figura 42), donde los “artefactos” es la categoría que más sale a relucir en dicho análisis debido a que es el nivel externo de la cultura y representa toda la parte visible de la empresa, que tiene relación con todo aquello referente a signos, símbolos, instalaciones, comportamientos, tradiciones, ceremonias, entre otros aspectos.

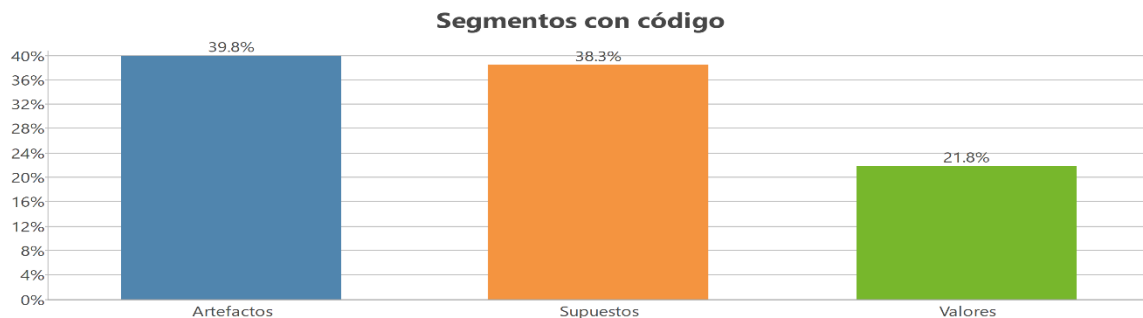


Figura 42. Segmentos codificados de cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

En los segmentos codificados también es posible observar que los “supuestos” se encuentran casi al mismo nivel que los “artefactos”, distanciados con una mínima

diferencia entre uno y otro, siendo estos los niveles extremos de la cultura organizacional, es decir el nivel externo (artefactos) y el nivel interno (supuestos), aquello que corresponde al nivel visible de la misma y al que no es visible respectivamente, por considerarse el nivel más subjetivo. Todo esto muestra una relación entre lo que piensan los integrantes de la organización con lo que en realidad sucede en la misma o lo que les gustaría que sucedería en cuanto a su perspectiva y su forma de pensar.

Así pues, en la figura anterior, también se muestra el nivel medio de la cultura organizacional, que a pesar de estar con un porcentaje menor que el nivel interno y externo sí muestra una preponderancia significativa, ya que es una forma en que la organización se rija bajo normas, reglas, políticas, acompañados de valores tanto entre los integrantes familiares como los no familiares, esto para trabajar en un ambiente laboral sano.

Por último, de acuerdo con los análisis descriptivos realizados en la presente investigación se presenta también un análisis de los segmentos codificados de acuerdo a los niveles de aplicación en el proceso de gestión del conocimiento (Ver Figura 43), es decir tanto a nivel individual como a nivel organizacional, donde es posible observar un mayor porcentaje de segmentos codificados en el nivel organizacional, aunque es de resaltar que no existe gran diferencia entre un nivel y otro.

Asimismo, lo que indica esta presencia de segmentos codificados en distintos niveles, es que los integrantes de la organización hacen mayor énfasis en abordar todo lo relacionado a la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento de manera organizacional que de forma individual, es decir, buscan enfocarse en trabajar juntos como un sistema organizacional unido y que sea adaptable al entorno competitivo y dinámico en el que se encuentran.

Por otra parte, aunque en menor medida, se resalta que también existe el énfasis en el nivel individual, haciendo referencia a la forma en como la organización trabaja a través de prácticas diarias o entendimientos mutuos. Tal como mencionan Villasana, Hernández y Ramírez (2021) donde el nivel individual se refiere a un proceso desarrollado que puede aplicarse de manera independiente a través de entendimientos recíprocos entre los integrantes de la empresa, mientras que el nivel organizacional se refiere a la forma en la que los integrantes distribuyen y comparten el conocimiento, siendo un proceso dinámico adaptable y social trabajado en conjunto y que busca mantener de pie a una organización en su entorno.

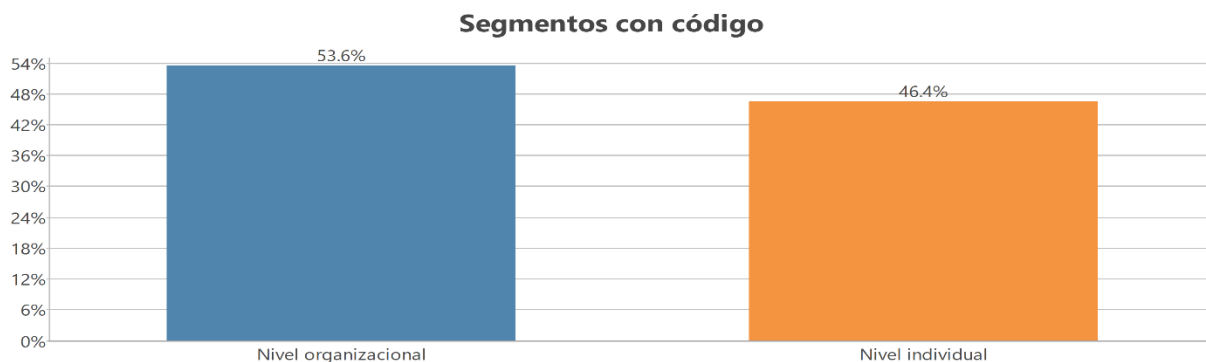


Figura 43. Segmentos codificados de niveles de gestión del conocimiento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Así pues, los niveles organizacional e individual se encuentran presentes en la empresa familiar en cuestión, tanto en el proceso de gestión del conocimiento como en la cultura organizacional esto porque es la forma en la que la organización trabaja, pues dicta la forma en la que los miembros se relacionan, organizan y operan sus actividades de manera individual y organizacional al momento de crear, transferir y aplicar conocimiento.

Por lo cual el análisis del proceso de gestión del conocimiento a nivel organizacional se lleva a cabo mediante las experiencias adquiridas por parte de los empleados y como a través de estas pueden transmitir dicho conocimiento a los demás para trabajar en conjunto, de tal manera que cuando llegue el momento de aplicar conocimiento de forma individual cada uno de los miembros pueda realizar sus actividades eficaz y

eficientemente. Al respecto se tiene en cuenta que la cultura organizacional estará siempre presente en ambos niveles en todo el proceso de la gestión de conocimiento, tanto en la parte física y visible, así como en la parte interna desde la forma de pensar tanto individual y organizacional hasta la manera en cómo opera.

4.3 Cultura organizacional y proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio.

Ahora bien, continuando con los resultados de la presente investigación se muestran los análisis correlacionales que van a permitir dar respuesta a las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos establecidos en la misma. Primeramente, se presenta un mapa de relaciones de códigos por intersección, el cual muestra las relaciones de los códigos donde a mayor tamaño de nodo, simboliza mayor intersección, es decir el cruce entre dos códigos (Consult Sozialforschung, 2021) o cuando dos actividades están solapadas entre sí o que convergen al mismo tiempo. Cabe mencionar que lo que se interpreta en un mapa de relaciones de códigos son los nodos más visibles y grandes, lo anterior es porque son los que se hacen más presentes en la organización. Un mapa de relaciones de códigos permite analizar cada parte del proceso de gestión del conocimiento por separado y al mismo tiempo analizarlo con otra parte de este, es decir, cuando la empresa busca crear conocimiento lo hace con la finalidad de transmitirlo a los demás integrantes de la misma, para ello sirve un análisis de mapa de relaciones de códigos por intersección.

4.3.1 Proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio a través de matrices por intersección

Inicialmente, se presenta un mapa de relaciones de códigos por intersección para la categoría de gestión del conocimiento (Ver Figura 44), que muestra la distribución de frecuencia de los códigos, donde se puede visualizar una primera intersección significativa en la primera columna, entre “captura/creación y aportación de conocimiento” con “filtrado y selección de conocimiento”. Esto indica que cuando se crea conocimiento en la organización o que buscan implementar algo que se aprendió

dada la experiencia del dueño, se piensa en qué forma se podría transmitir y aplicar en el negocio antes de hacerlo, ya que siempre se basan en su experiencia previa y a partir de ahí que es lo que pueden aplicar en la organización.

También, se resalta en esta intersección que a pesar de no tener lecciones aprendidas de manera documentada esa creación de conocimiento indica que se facilita el acceso y distribución a todos los integrantes de la organización, buscando extraer ese material de conocimiento obtenido a partir de la experiencia y la práctica lograda, pues es una forma en la que se busca mejorar la eficiencia y minimizar la redundancia.

Asimismo, en el mapa de relaciones de códigos es posible detectar que también hay intersecciones significativas, aunque en menor medida que la intersección anterior. También, es de resaltar que se obtuvieron intersecciones en las cuales no hubo significancia, por ello, es que la siguiente intersección a mencionar entre “captura/creación y aportación de conocimiento” e “intercambio de conocimiento” donde se hace mención que cuando se busca crear conocimiento se busca transmitirlo, no sin antes pensar y analizar la forma en cómo se debería hacer. En este caso hablando del dueño cuando tiene alguna idea o innovación ya sea en sus productos o procesos para ser eficiente, busca mecanismos que le permitan una mejor forma de hacer llegar ese conocimiento a todos los empleados, tal como lo menciona él y su hija al indicar lo siguiente:

“Casi todos los días en cualquier momento que tenga oportunidad, él busca innovación en el producto” E2HD

“Lo busca o está en grupos en Facebook busca opiniones de a nivel nacional, de ahí de ahí se comparte información entre todos” E2HD

Además, al crear nuevo conocimiento en la organización se busca mantener un diálogo continuo para llegar a acuerdos sobre las lecciones aprendidas, ya que se destaca que el adiestramiento y la práctica son esenciales para aumentar la productividad y la competitividad por lo que el dueño está en un constante proceso de revisión cuando se realizan acciones dentro de la misma y más cuando son empleados que

recientemente se van incorporando a la organización, tal como lo mencionan el dueño y su hija al señalar lo siguiente:

“Yo les dedico un promedio de dos meses y si estoy en supervisión constante, no, no me quedo todo el día con ellos, pero si llego de pasada una vez al día o dos veces al día para estar revisando que las cosas estén bien”. E1DD

“Es alrededor de en lo personal, siento que es alrededor de un mes”. E2HD

De igual forma, en la primera columna al igual que en la octava del presente mapa se visualiza una intersección entre “captura/creación y aportación de conocimiento” con “aplicación/actualización de conocimiento” donde es posible observar que es una intersección significativa, lo cual tiene congruencia con lo mencionado anteriormente al tener en cuenta que la empresa presta atención en cómo crear conocimientos para posteriormente aplicarlos en la organización, donde esa creación se logra principalmente a través de su experiencia. Es decir, a través de todo por lo que han experimentado a lo largo de los años, puesto que no solo el dueño sino también otros empleados de la organización ya han trabajado en empresas del mismo giro y sector, tal como lo mencionan algunos de ellos:

“Yo hace años trabajé en la tortillería de mis tíos, hace muchos años y todo y ya sabía y todo y aquí poco a poco, pues ya viendo y todo se aprende” E6BTPT

Además, esta intersección, muestra que cuando la empresa busca enfocarse en el adiestramiento, enfatiza en como esas lecciones fueron aprendidas por los empleados basándose primordialmente en la práctica y en cómo se desempeñan en sus respectivas actividades. También cuando se buscan formas innovadoras se realiza primero una valoración con base en la experiencia y en lo que sucede en el mercado, para saber si lo que se quiere aplicar puede funcionar, de manera que pueda traer consigo impactos positivos para la organización, así como un mejoramiento en la eficiencia y reducción de costos.

Continuando con la segunda columna del mapa, se visualiza una única intersección entre “Filtrado y selección de conocimiento” y “captura de conocimiento” haciendo

alusión a lo que se mencionó anteriormente con la primera columna. También, cabe mencionar que en la tercera y cuarta columna de “codificación de conocimiento” y “refinamiento de conocimiento” respectivamente, no se encuentran intersecciones significativas con ninguno de los códigos analizados, precisamente porque los nodos son pequeños, indicando que la empresa prefiere prestar atención primero a la captura y al filtrado de este antes de codificar y refinar. Es decir, la empresa prefiere interesarse más por buscar crear nuevas ideas y hacer énfasis en la supervisión y revisión de alguna actividad e innovar o incluso llegar a tomar decisiones sobre lo aprendido, ya que consideran que son actividades donde a través de la práctica se crea el buen funcionamiento de los procesos, esto antes de tener algún documento o manual establecido en la organización que le ayude con la codificación o refinamiento del conocimiento.

No obstante, se puede visualizar que, en la organización si se presta poca atención a la parte de refinar su conocimiento a través de criterios de lecciones aprendidas y estableciendo la forma en cómo mejorar lo que se aprende dentro de la organización, especialmente en el saber-hacer las cosas. De tal forma que el nuevo conocimiento adquirido pueda ser aplicado mediante la práctica, por ello, es que se puede observar una intersección entre “refinamiento de conocimiento” y “aplicación/actualización de conocimiento”

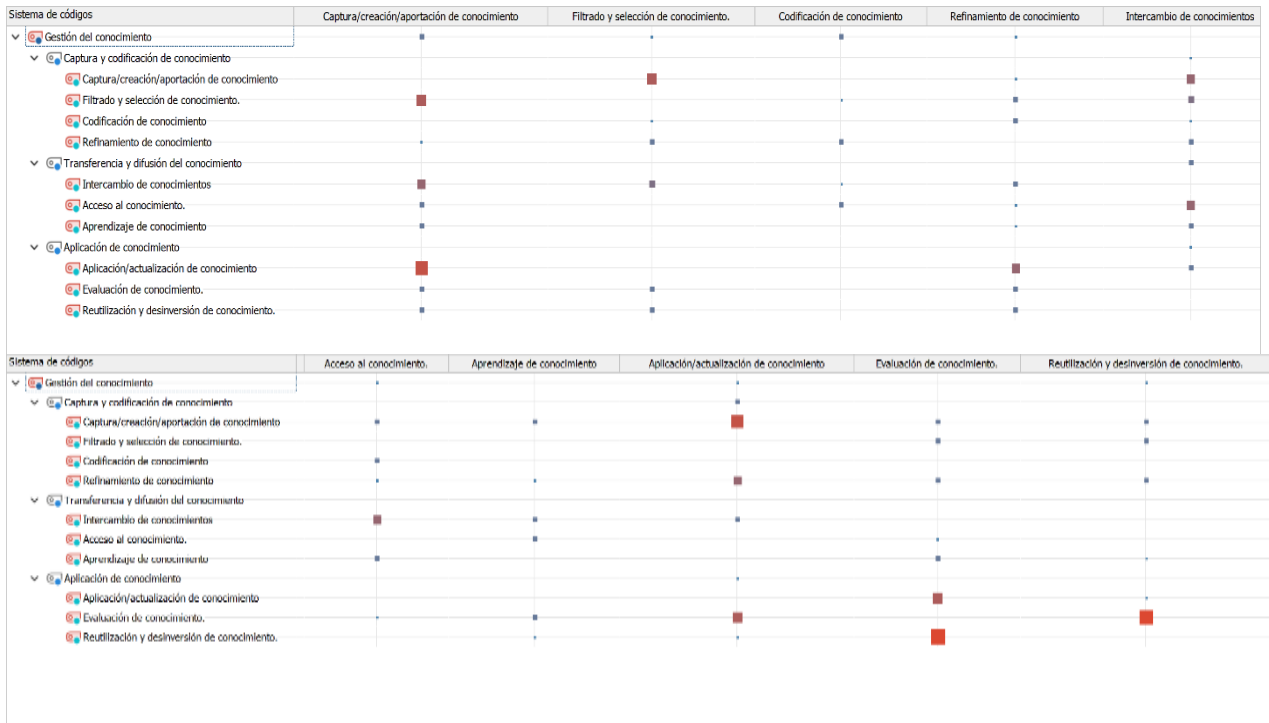


Figura 44. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento por intersección.
Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

En el análisis de la sexta columna es posible detectar una intersección entre “acceso al conocimiento” e “intercambio de conocimiento” haciendo alusión a lo mencionado anteriormente, donde al intercambiar conocimientos se busca que los empleados aprendan todas las actividades sin importar el puesto que cada uno tenga, pues ello, permitirá facilitar el acceso y recuperación, es decir el trabajo se podrá realizar aun cuando alguien no se presente, gracias al conocimiento adquirido. Ahora bien, en la columna séptima, de “aprendizaje de conocimiento” no se obtuvieron intersecciones significativas, puesto que las lecciones aprendidas no se incorporan a sesiones de orientación continua, solo cuando se requiere y en casos muy específicos, además no se utiliza un software para compartir información importante pues todo lo hacen de manera práctica y sencilla.

Por otro lado, en la octava columna se puede visualizar una intersección significativa que ya se mencionó anteriormente y otra más en la novena columna entre “aplicación/actualización de conocimiento” y “evaluación de conocimiento”, dos

actividades subsecuentes que le permiten a la organización analizar lo adquirido y evaluar cada vez que buscan implementar nuevos proyectos de innovación. Lo que a su vez les permite tener información pertinente para tomar decisiones, no obstante, no existen como tal formatos, mecanismos o criterios sino más bien lo hacen conforme a la práctica y la experiencia tanto de los integrantes familiares como no familiares.

Aunado a lo anterior, dentro de esta columna también se observa una intersección de gran significancia entre “evaluación de conocimiento” y “reutilización y desinversión de conocimiento” lo que va en relación con la intersección anterior de esta misma columna, puesto que, la organización al evaluar obtiene información necesaria que ayuda a tomar decisiones con base en las lecciones aprendidas. También, se hace una valoración en cuanto a cuáles lecciones ya no son relevantes para ser eliminadas y que es lo que pueden implementar de novedoso en cuanto a sus productos y procesos, todo ello, para seguir manteniendo ventaja competitiva y si existe alguna problemática como llevar a cabo acciones correctivas para dar solución. Así pues, lo indicado anteriormente se ve reforzado al observar la siguiente intersección significativa en la última columna entre y “reutilización y desinversión de conocimiento” y “evaluación de conocimiento”.

4.3.2 El papel de la cultura organizacional en la empresa de estudio a través de matrices por intersección

Ahora bien, continuando con el análisis de las categorías de estudio, se presenta también un mapa de relaciones de códigos por intersección para las categorías de cultura organizacional (Ver Figura 45), donde a simple vista se puede notar una intersección de gran significancia entre “artefactos” y “valores”. Es decir, entre el nivel externo y medio de la cultura organizacional, lo que indica que la forma en cómo se rigen los integrantes de la organización bajo sus normas, reglas y valores corresponde a una parte que puede ser observada a simple vista en el entorno de la organización. En cuanto a sus formas de comportamiento se puede percibir un ambiente de confianza y armónico, donde los empleados se llevan bien y existe compañerismo al ayudarse unos a otros en todas las actividades sin importar el puesto en el que se

encuentren, señalando la importancia de siempre tenerse respeto entre ellos, tal como algunos integrantes mencionan:

“Tener respeto eh se lleva mejor bien uno al respetar o sea que no porque una persona es más arriba que otro te va a estar humillando te va a estar, vas a trabajar más a gusto pues o sea no hacer de qué yo te estoy hablando porque tú eres más que yo o así muchas veces respetarse si quiere, para respetar a una persona ah empezar el respeto pues” E6BTPT

“A mí me tocó trabajar en Obregón en otra tortillería, y yo miraba pues que ellos hacían eso” E7EHRT

Asimismo, en la primera columna se puede visualizar otra intersección, aunque en menor tamaño que la mencionada anteriormente entre “artefactos” y “supuestos”, lo que significa que la forma de pensar y percibir las cosas por parte de los integrantes tiene relación con sus formas de comportamiento y de relacionarse entre ellos. No obstante, algunos de los integrantes manifiestan que les gustaría ver cambios en la organización tales como un uniforme para distinguirse o les gustaría ver más maquinaria nueva

“Por una parte, sería mucho mejor el uniforme, el uso de tener un uniforme para que la gente distinga de donde somos y todo porque se miraría mejor” E6BTPT

“Trato de conocer las nuevas herramientas de trabajo, en este caso, maquinarias que están saliendo pues, ya más modernas más nuevas y trato de ver de qué manera uno puede en un futuro adquirirlas, para mejorar el producto o para ser más productivos” E1DD

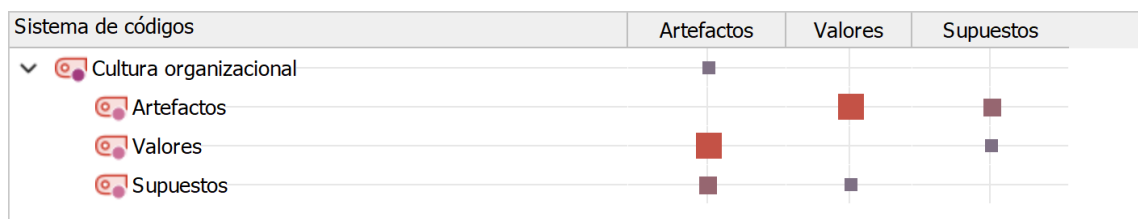


Figura 45. Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional por intersección. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Aunado a la figura y a lo mencionado anteriormente es posible observar las mismas intersecciones en el resto de las columnas indicando lo ya expuesto. No obstante, tanto

en la segunda como en la tercera columna, también se muestran intersecciones entre “valores” y “supuestos”, donde se observa que hay relación entre el entorno de la organización, es decir los aspectos visibles y la forma en como los empleados se relacionan entre ellos.

Cabe mencionar, que en la presente investigación no hubo significancia en la parte de artefactos en cuanto a la tecnología que se utiliza o documentos formales, como manuales administrativos o programas de capacitación recurrentes, que es parte de lo que se aborda en el nivel externo de la cultura (artefactos) ya que en la organización no se les presta debida atención, por más que se quisieran implementar, haciendo referencia a lo que indica el dueño:

“Si he intentado hacer, hacer documentarlos y tenerlos vaya como una especie de manual, pero la verdad es que el tiempo no me alcanza para estar escribiendo o redactando” E1DD.

Es así como debido a lo que el dueño menciona al no tener tiempo para establecer todo de manera formal, es la razón por la que la empresa no cuenta con una filosofía estructurada, normas, reglas, políticas, que es precisamente todo lo que abarca la parte del nivel medio de la cultura organizacional formalizada, es decir, la parte de los valores. Además, cabe señalar que la cultura a pesar no tener establecidos aspectos de manera formal, todos saben cómo deben trabajar, comunicarse y relacionarse, porque tienen varios años de experiencia y trabajo en conjunto que respaldan la labor de la organización, además si los empleados no trabajan de tal forma. Todo el proceso de gestión del conocimiento no funcionaría como lo han logrado hasta el momento, ya que como se señaló no está formalizado, cabe señalar que una diferencia entre pequeñas y medianas empresas y grandes es precisamente la formalización, puesto que las pequeñas y mediana carecen de ser formales a diferencia de las grandes empresas.

4.3.3 Proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio a través de un modelo de coocurrencia de códigos por proximidad

Una vez que se presentó el análisis de los mapas de intersección de cada una de las categorías (Ver Figuras 44 y 45), a continuación, se presenta el análisis de cada modelo por separado a través de modelos de coocurrencia de códigos por proximidad (Ver Figuras 46 y 47). Estos modelos indican la frecuencia de cercanía entre los segmentos codificados, es decir cuando están cerca uno del otro, lo cual permite conocer que tan cerca se encuentran mediante el grosor de las líneas que van indicando mayor proximidad de coocurrencia entre códigos y sub códigos asignados a los segmentos, (Consult Sozialforschung, 2021), o bien cuando las actividades son realizadas de forma secuencial. Inicialmente se muestra solo para la categoría de gestión del conocimiento (Ver Figura 46). Cabe señalar que dentro de los modelos se marcan con color rojo aquellas líneas que relacionan los subcódigos con los códigos raíces, donde es posible observar que “captura y codificación de conocimiento” se presenta con mayor proximidad con “aplicación/actualización de conocimiento”, pues en términos concretos lo que aprenden y el conocimiento que adquieren es con la finalidad de aplicarlo, ya sea para actualizar, para crear proyectos de innovación y mejorar continuamente, por ello, es que se visualizan estos elementos dentro del proceso de gestión del conocimiento. Asimismo, dentro del modelo se identifica una aproximación entre el código raíz de “captura y codificación del conocimiento” con los subcódigos de “refinamiento de conocimiento” y “captura/creación/aportación de conocimiento”, lo que indica que la empresa enfatiza la mejora a través de lo que aprenden y dar ese refinamiento a las lecciones aprendidas buscando siempre superarse, sin importar si es en los procesos o los productos que manejan.

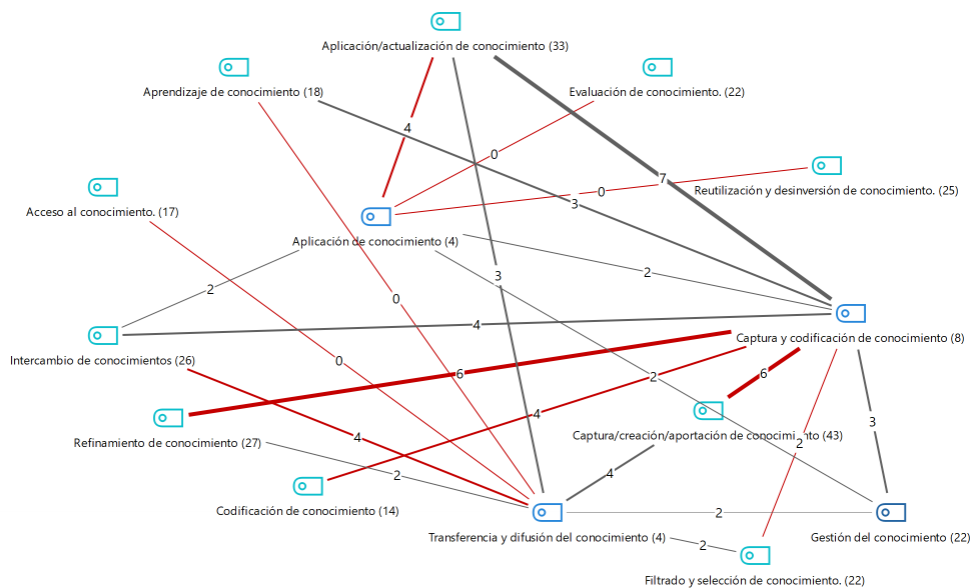


Figura 46. Modelo de cocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Por otro lado, se puede visualizar que “captura/creación/aportación de conocimiento” tiene una aproximación hacia la “transferencia y difusión del conocimiento”. En esto resalta lo que anteriormente se ha dicho de la importancia para la organización de que todos los empleados aprendan a realizar todas las actividades para que cuando se requiera puedan llevarlas a cabo, esto porque se anticipan ante las contingencias que pueden surgir y saben que siempre deben sacar el trabajo adelante. Además, se observa que este código raíz de “captura y codificación de conocimiento” mantiene una aproximación con “codificación de conocimiento” e “intercambio de conocimientos”, indicando que la forma en como transmiten el conocimiento adquirido es mediante la práctica, puesto que esta forma de transferencia de conocimiento les ha funcionado y por ello lo siguen implementado de esa forma y es la razón por la que no tienen nada documentado de manera formal en la organización, pues todo es mediante la práctica y supervisión constante.

Por último, también puede visualizarse una aproximación un poco más pequeña entre el código de “transferencia y difusión del conocimiento” con “aplicación/actualización de conocimiento”, debido a que, como se explicó anteriormente las actividades que se

realizan en la empresa son mediante la práctica, y esa es la razón de esta aproximación, puesto que se por lo general se transfieren los conocimientos adquiridos hacia los demás integrantes para poder aplicar dichos conocimientos y ponerlos en práctica.

4.3.4 La cultura organizacional en la empresa de estudio a través de un modelo de coocurrencia de códigos por proximidad.

Asimismo, se muestra el modelo de coocurrencia para la categoría de cultura organizacional donde es posible observar a simple vista una aproximación significativa con “valores” y “artefactos”, haciendo referencia a lo comentado anteriormente en la matriz de intersecciones (Ver Figuras 44 y 45). La forma en como la empresa se rige por sus valores, normas y reglas, es la manera en cómo se pueden observar las formas de comportamiento en el ambiente laboral, que es precisamente lo que corresponde al nivel externo de la cultura organizacional

Lo anterior es evidencia de que entre los mapas por intersecciones y modelos de proximidad existe una relación dentro de la presente investigación, pues pueden parecer similares, aunque en uno se conjuntan códigos (intersección) y en el otro se analicen, un aspecto seguido de otro (proximidad). Todo ello, porque indica que hay una relación entre la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento.

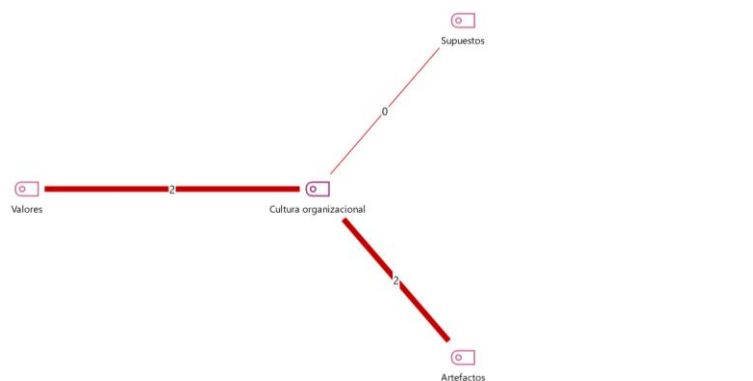


Figura 47. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Cabe señalar que dentro de este modelo no hay proximidad del código raíz “cultura organizacional” hacia los “supuestos”, esto se debe a que como los modelos de coocurrencia por proximidad significan seguido de, los supuestos es el nivel interno y el más difícil de conocer, ya que está en la mente de las personas respecto a lo que piensan o lo que les gustaría, por ello no hay una aproximación. Sin embargo, no quiere decir que no se relaciona con la cultura organizacional, puesto que es uno de los niveles que la conforman, solo que es un nivel difícil de ser comprendido.

4.4 El papel de la cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento.

Una vez analizados los modelos y mapas por separado para cada una de las categorías se muestra a continuación cómo se comportan dichos análisis con ambas categorías en conjunto, analizando el papel que juega la cultura organizacional dentro del proceso de gestión del conocimiento en la presente investigación.

4.4.1 Matriz de relaciones de códigos por intersección de GC y CO

Ahora bien, prosiguiendo con los análisis se muestra también una matriz de relaciones de códigos por intersección, pero combinando tanto las categorías de gestión del conocimiento y cultura organizacional (Ver Figura 48), indicando solo las intersecciones que cruzan los nodos más importantes en cuanto a ambas categorías, puesto que el análisis de las categorías por separado se explicó anteriormente (Ver Figura 44 y 45). En esta matriz se puede observar que cuando se crea conocimiento los integrantes de la organización toman en cuenta los artefactos, es decir la parte visible o estado físico de la organización, puesto que, se trata de conocer la opinión de los empleados y compararlas con la observación.

Además, se presenta una intersección entre “captura/creación/aportación de conocimiento” y “artefactos”, donde se hace referencia a que cuando la empresa busca crear proyectos de innovación ya sea en sus productos, procesos o maquinaria toman en cuenta el nivel externo de la cultura organizacional, es decir todo aquello que es posible observar, como su actual maquinaria, su infraestructura, sus instalaciones, etc.

Un ejemplo muy claro es cuando gestionan proyectos con empresas grandes para apoyo a microempresarios y reciben ayuda a través de nueva maquinaria, tal como lo menciona el dueño:

“Hay planes para apoyo a los pequeños empresarios de tortillerías, brindándoles maquinaria a pues ellos lo llaman como dato no, pero el objetivo de ellos era vender la maquinaria, vender su propia harina, y pues de esa manera apoyarnos” E1DD

Cabe señalar que los valores y lo supuestos no tuvieron una intersección con la “captura/creación/aportación de conocimiento”. Asimismo, en la matriz se puede observar dos pequeñas intersecciones entre “filtrado y selección de conocimiento” y “artefactos” y “valores”, indicando que también es importante tomar en cuenta la parte visible de la organización y el cómo se percibe el ambiente laboral y como es que se encuentra la infraestructura, es decir, las instalaciones así como la maquinaria al momento de facilitar el acceso de conocimiento para poner en práctica las actividades y más, cuando un nuevo integrante se incorpora a la organización. También, un aspecto importante es como se llevan los empleados entre sí cuando uno nuevo se incorpora, pues es la forma de conocer si estarán cómodos trabajando en ella. Cabe mencionar, que los supuestos obtuvieron una intersección mínima a diferencia de los valores y artefactos.

De igual manera, se analiza la “codificación de conocimiento” en un nodo con “artefactos” y en menor tamaño con “valores”, mientras que con “supuestos” no hay intersección alguna. Eso indica que los valores, normas, reglas, así como la infraestructura, formas de comportamiento, entre otros aspectos que engloban el nivel externo y medio de la cultura son importantes cuando la empresa busca codificar conocimiento, no necesariamente en un manual o algún modelo sino mediante la forma de llevar a cabo su trabajo y haciendo sus actividades a través de la práctica.

También, es posible visualizar una intersección entre el “refinamiento de conocimiento” con “artefactos” y “valores” mientras que con “supuestos” no se visualiza una intersección. Al igual que la intersección anterior (codificación de conocimiento), la

forma de mejorar las lecciones aprendidas es a través de lo que se sabe en la organización y como lo hacen, que es precisamente lo que engloban los valores y artefactos y no de lo que suponen, por ello este nivel interno de supuestos no se ve reflejado en la intersección.

Ahora bien, se observa una intersección algo significativa entre “intercambio de conocimientos” y “valores” y en menor medida “artefactos”. Mientras que en “supuestos” no se visualiza ninguna, esto debido a que cuando se transmite información sobre alguna actividad o proceso a realizar es importante siempre acatar las reglas, normas y procedimientos (valores) para llevar a cabo las actividades, así como el correcto uso de la maquinaria (artefactos). De esa forma se mantiene un diálogo continuo para llegar a acuerdos o cuando exista alguna problemática poder llegar a una solución mediante la comunicación.

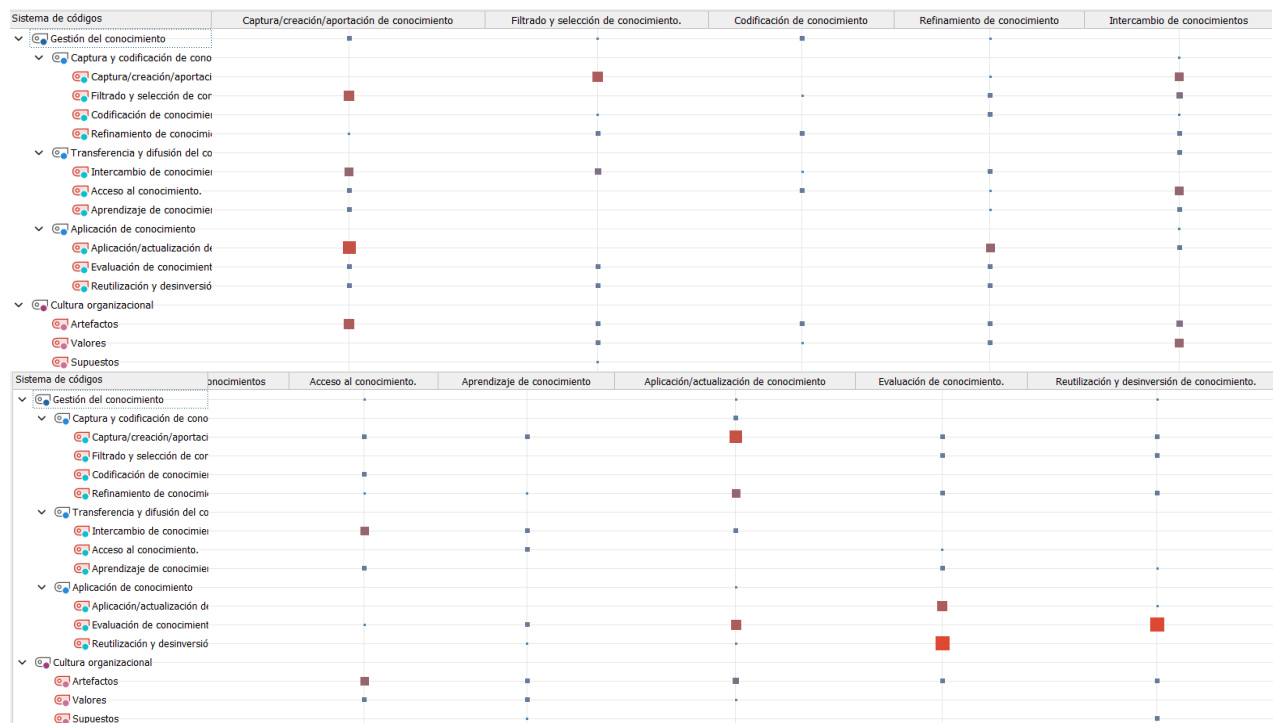


Figura 48. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento y cultura organizacional por intersección. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Por otro lado, es de resaltar que es posible observar un nodo entre “acceso al conocimiento” con “artefactos” y en menor tamaño con “valores”, mientras que con “supuestos” no hay intersección, debido a que el acceso de conocimiento hace referencia a la forma en como las lecciones son aprendidas pero apoyados de las reglas, normas, valores así como del ambiente o formas de comportamiento en la organización, lo que puede contribuir de manera positiva en aprender hacer las cosas correctamente y lograr los objetivos que se planteen. Además, lo que se aprende puede visualizarse precisamente en la intersección entre “aprendizaje de conocimiento” con los tres niveles de la cultura organizacional. Sin embargo, solo es una intersección no tan representativa, pues los nodos se visualizan pequeños, aunque del mismo tamaño en los tres, tanto con “artefactos”, “valores” como en “supuestos”.

Ahora bien, en la matriz se observa una intersección pequeña entre “aplicación/actualización de conocimiento” con “artefactos” y una mínima con “valores”. En cambio, con “supuestos” no puede verse intersección alguna, esto quiere decir que cuando la organización busca analizar lo aprendido también busca mejorar su eficiencia a través de mejores costos o formas innovadoras de aplicar su conocimiento y tomando en cuenta como se rige la organización en cuanto a sus normas y procedimientos, así como la parte visible. Es decir, su infraestructura, su maquinaria, etc., puesto que saben y conocen de lo que son capaces y hasta donde pueden llegar si buscan implementar algo novedoso.

Por otro lado, también se visualiza una intersección entre “evaluación de conocimiento” solo con “artefactos” a diferencia de “supuestos” y “valores” que no existe una intersección, por lo que se deduce que al evaluar lo que ya saben o cualquier actividad es conforme lo que se observa, si es que se hace correctamente o no, pues ello lo consideran más importante al evaluar el conocimiento, además, porque es de gran ayuda cuando se toman decisiones.

Por último, en la matriz se observa una intersección pequeña entre “reutilización y desinversión de conocimiento” con “artefactos” y “supuestos”, mientras que con valores no lo hay. Resulta interesante como los supuestos se visualizan en esta intersección ya que, en la empresa en cuestión, con base en lo aprendido y aplicado, se analizan cuales lecciones pueden ser reemplazadas y mejoradas, pues suponen idealizaciones (supuestos) dependiendo lo que ellos consideran y piensan que puede ser mejorado con base en la parte visible de la organización (artefactos), es decir en las instalaciones, herramientas, maquinaria, etc.

4.4.2 Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad GC y CO

Así pues, se muestra a continuación un análisis sobre modelos de coocurrencias de códigos por proximidad de código para ambas categorías analizadas (Ver Figura 49), es decir cómo se mencionó anteriormente, un modelo de coocurrencia permite analizar cuando la organización se enfoca en un aspecto seguido de otro.

Es así como en el modelo de coocurrencias de código sobre la gestión del conocimiento y cultura organizacional es posible observar que lo que engloba ambas variables es la historia de la empresa. Pues la forma en como ellos trabajan y se relacionan es a través de lo que han vivido y aprendido a lo largo de los años y como es que han sobresalido y siguen dentro del mercado competitivo. Además, en la figura siguiente se puede visualizar que la “gestión del conocimiento” se presenta con mayor proximidad hacia la “captura/creación/aportación de conocimiento”, lo que indica que dentro de todo el proceso de gestión de conocimiento lo que más resalta es la forma en como crean nuevo conocimiento. Es decir, como buscan crear e idear nuevos productos o mejorar sus procesos e incluso estar al pendiente de las actividades que se realicen y más cuando nuevos integrantes se incorporan a la organización. Lo indicado anteriormente se puede constatar con lo que mencionan algunos de los sujetos de investigación:

“Estoy como se dice en observación constante de lo que ellos implementan” E1DD

“Aquí todos tratamos de aprender de todo” E2HD

“Tengo 34 de haber empezado en el gremio E1DD”

También, se resalta que la “gestión del conocimiento” se presenta con una proximidad mayor con la “codificación de conocimiento”, puesto que además de crear nuevo conocimiento se preocupan porque a través de la práctica puedan aprender de todas las actividades, sin necesidad de tener algo escrito o algún manual, pues consideran que a través de esta es la forma en como documentan su conocimiento y conforme avanzan como ese conocimiento pueden mejorarlo (codificación). No obstante, es una forma de especificar que se documenta dicho conocimiento, ya que en realidad para la organización no es un asunto que a ellos les interese principalmente porque no lo requieren y no lo ven necesario. Lo anterior, es posible observarlo a través e los que mencionan algunos entrevistados:

“Ya con la práctica de volada E3CPTT

“Es manera práctica, no tengo nada documentado” E1DD

“Todo es práctico sobre la marcha” E2HD

Asimismo, dentro de este modelo es posible visualizar el “nivel individual”, debido a que en todo el proceso de gestión del conocimiento la parte individual está presente, pues las prácticas diarias y entendimientos propios caracterizan a cada trabajador y la función que cada uno realiza dentro de la organización es fundamental para hacer que la empresa siga siendo lo que es hoy en día, tal como dos de los entrevistados mencionan:

“Pues si está al pendiente él, pero si sí, sí, supervisa y platicando todos los días con cada uno” E5DMRTT

“Aquí todo aprenden de todo” E2HD

Además, una acotación es que ese nivel individual es analizado desde la perspectiva de la organización de forma integral. De igual forma, dentro del presente modelo de coocurrencias por proximidad se visualiza, la “gestión del conocimiento” con una proximidad hacia el “refinamiento del conocimiento” y “aplicación/actualización del conocimiento”, puesto que la organización siempre está en constante perfeccionamiento buscando en donde es posible mejorar o incorporar algo nuevo a su gestión (refinamiento). Todo ello, para posteriormente aplicarlo, actualizarlo y

mejorarlo, reduciendo contingencias y enfrentando las problemáticas que pueden perjudicar o aumentar los riesgos para la misma (aplicación).

También se observa una aproximación entre la “gestión del conocimiento” con el “nivel organizacional” “aprendizaje de conocimiento” e “intercambio de conocimiento”. Es interesante como estos tres aspectos resaltan al mismo tiempo y a la luz de las coocurrencias de proximidad, esto se debe a que un aspecto relevante del aprendizaje en la organización, a pesar de no estar actualizados en cuanto a tecnología, es que siempre buscan estar al pendiente de las lecciones aprendidas (aprendizaje). Esto es evidente sobre todo con el dueño, quien procura supervisar a todos sus empleados cuando están haciendo su trabajo y que todos aprendan las actividades de los demás para que el trabajo se realice a pesar de las ausencias del personal (intercambio) y asegurando que trabajen en equipo, como una familia y amigos de confianza que han sido a través del tiempo (nivel organizacional).

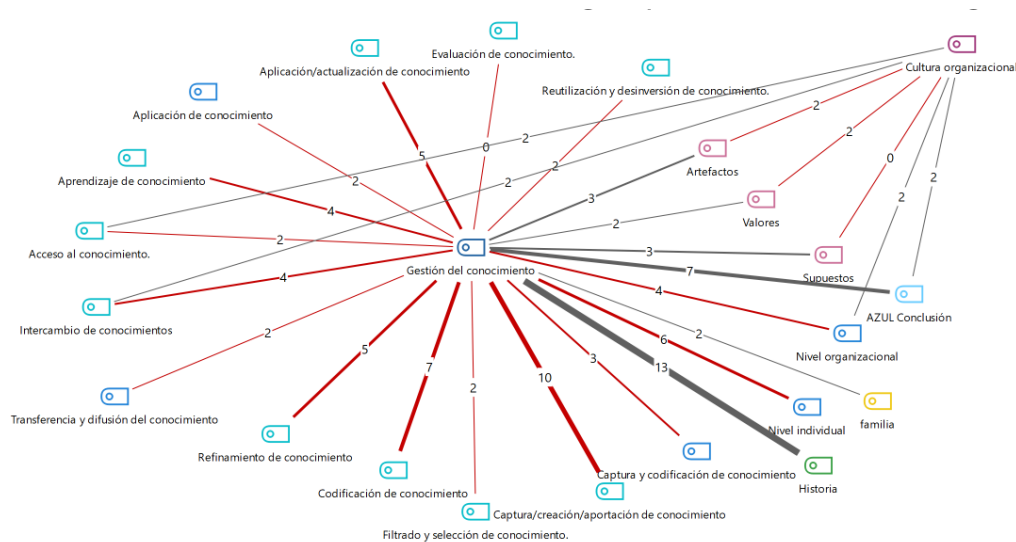


Figura 49. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento y cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20.

Por otro lado, de acuerdo con la figura anterior, la “cultura organizacional” tiene una proximidad igual con “artefactos” y “valores” lo que indica que, la forma como se relacionan y comportan los empleados es en un ambiente de confianza, ayuda y

respeto entre todos. Por ello es que se ve una proximidad entre la parte visible, es decir el nivel externo, desde instalaciones, comunicación, formas de comportarse, etc., (artefactos) y el nivel intermedio (valores). No obstante, hacia el nivel interno no se observa en el modelo que exista una proximidad significativa hacia la cultura. Sin embargo, si hay una correlación debido a que se encuentra una línea de relación que los une y que se aproxima también a la gestión del conocimiento. Eso indica que como es el nivel interno, es el más profundo de conocer y analizar con precisión pues es difícil conectar con los integrantes y sus creencias, así como su forma de pensar y ver las cosas en relación con lo que sucede en la organización (supuestos).

Un aspecto importante por resaltar en este mapa es que existe una proximidad de la “cultura organizacional” con el “nivel organizacional” así como con el “acceso de conocimiento” e “intercambio de conocimiento”. Esto porque la cultura juega un papel fundamental cuando la empresa busca organizar y almacenar las lecciones aprendidas y facilitar el acceso de ellas a todos los integrantes. Eso sí, para el acceso se toma en cuenta la experiencia a lo largo de los años (acceso), así como dar a conocer todo el conocimiento aprendido (intercambio) no obstante, buscan trabajar en conjunto a pesar de que cada uno tiene un puesto en específico integrando conocimientos y aprendiendo las actividades de los demás y seguir adaptándose ante el entorno dinámico e incierto (nivel organizacional)

Sin embargo, en el modelo de coocurrencias por aproximación se pueden visualizar todas las demás partes del proceso de gestión del conocimiento que no fueron interpretadas por no presentar cierta aproximación. Para lo cual se realizó un modelo de coocurrencia por separado para cada una de las categorías y así poder analizar precisamente cómo se comportan estas partes que aquí no resultaron con gran significancia. A pesar de todo, es de resaltar que en este modelo (Ver Figura 49) no quiere decir que dichos aspectos no interpretados no son importantes, puesto que, dentro del modelo hay una línea de relación que une un código de otro, solo que como se mencionó anteriormente, el grosor de las líneas indica una mayor significancia que

significa que es lo más relevante o a lo que se le debe prestar atención en la organización bajo estudio.

4.4.3 Modelo de las entrevistas hecha a la empresa

Ahora bien, continuando con los resultados de la presente investigación, se muestra un modelo de un caso, es decir, es una representación visual de todas las entrevistas realizadas a los integrantes de la organización (Ver Figura 50), dicho modelo se puede visualizar a partir de tres formas o capas, las cuales son, la capa base, el círculo interior y el círculo exterior. La capa base no puede ser modificada debido a que son las entrevistas realizadas, posteriormente se encuentra el círculo interior que se refiere a los códigos raíces y, por último, el círculo exterior donde se encuentran todos los subcódigos (Consult Sozialforschung, 2021).

Este modelo de un caso se puede analizar a través de las líneas con mayor grosor, que son las que representan una dependencia significativa, en donde se puede ver que hay relación entre ambas categorías analizadas en la investigación, deduciendo también que hay presencia de la cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento, por lo tanto, juega un papel importante dentro del mismo. Además, se establece que son dos niveles los que tienen mayor presencia en la organización, es decir los “supuestos” y “artefectos”, indicando que estos niveles de la cultura pueden modelar el proceso de gestión del conocimiento contribuyendo a crear, transferir y aplicar conocimiento en la organización.

Cabe señalar que los “supuestos” y “artefectos” fueron los dos elementos que más resaltaron en cuanto a la cultura organizacional debido a que se visualiza una relación entre la parte externa (artefectos) con la parte interna (supuestos). Es decir, lo que realmente puede observarse en la empresa en cuanto a su infraestructura, ambiente, maquinaria, etc., con lo que suponen e idealizan los empleados que les gustaría que pasara o sucediera, es decir como ellos perciben la realidad según sus creencias, costumbres, formas de pensar, etc.

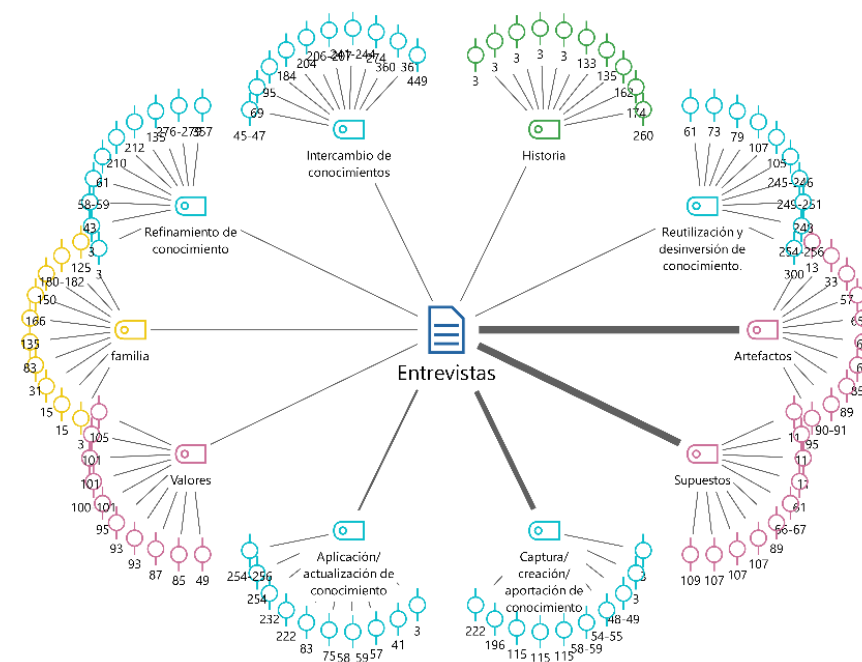


Figura 50. Modelo de un caso. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Como se mencionó anteriormente, el modelo de un caso muestra en un mapa todos los códigos, subcódigos y segmentos de una entrevista o del conjunto de entrevistas analizadas en la investigación, en este caso, se concluye que la cultura organizacional juega un factor importante, puesto que se resaltan con gran importancia dos de los niveles de la misma (artefactos y supuestos). No obstante, aunque las demás líneas no sean de un grosor mayor no significa que no hay relación, sino al contrario, pues de otro modo, no habría una línea indicando relación que conecte los elementos con las entrevistas realizadas a los integrantes de la organización.

Además, dentro del modelo se puede observar otra línea que muestra una significancia un poco mayor a diferencia del resto y es la “captura/creación/aportación de conocimiento” la cual indica que todo lo analizado en la investigación, la creación de conocimiento dentro del proceso gestión del conocimiento se convierte en el elemento principal dentro de la organización. Con lo anterior, es posible dar respuesta a una de las preguntas planteadas en la investigación de: *¿Cuáles elementos o aspectos de la cultura organizacional influyen en el proceso de gestión del conocimiento?* Y es

precisamente los artefactos y supuestos, pero, no quiere decir que el nivel intermedio no es importante solo que, en la empresa de estudio, los niveles interno y externo son los que sobresalieron.

4.5 El proceso de gestión del conocimiento: una estrategia organizacional en la generación de ventaja competitiva.

Prosiguiendo con el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación a continuación se muestran una serie de modelos de códigos, sub códigos y segmentos, los cuales representan todos los segmentos codificados sobre la categoría seleccionada junto con sus códigos y subcódigos en una representación visual, indicando mediante el grosor de las líneas la distribución de frecuencias de los mismos (Consult Sozialforschung, 2021), donde cada código y subcódigo está vinculado a sus segmentos correspondientes.

4.5.1. Modelo código-subcódigos-segmentos de captura y codificación del conocimiento

Primeramente, se muestra un modelo sobre la “captura, creación/aportación de conocimiento”, el cual indica que tiene una mayor distribución de frecuencias hacia la “captura/creación/aportación de conocimiento” y en menor medida hacia el “refinamiento del conocimiento” (Ver Figura 51) haciendo alusión a que cuando la empresa crea nuevo conocimiento o busca desarrollar nuevas ideas siempre toman en cuenta su experiencia para actualizar y mejorar. De tal forma que, pueda reconstruir y sintetizar el conocimiento que se va adquiriendo, ya sea cuándo buscan introducir nuevos productos o mejorar algún proceso para agilizarlo, un ejemplo es la introducción al mercado de la fritura con diferentes sabores.

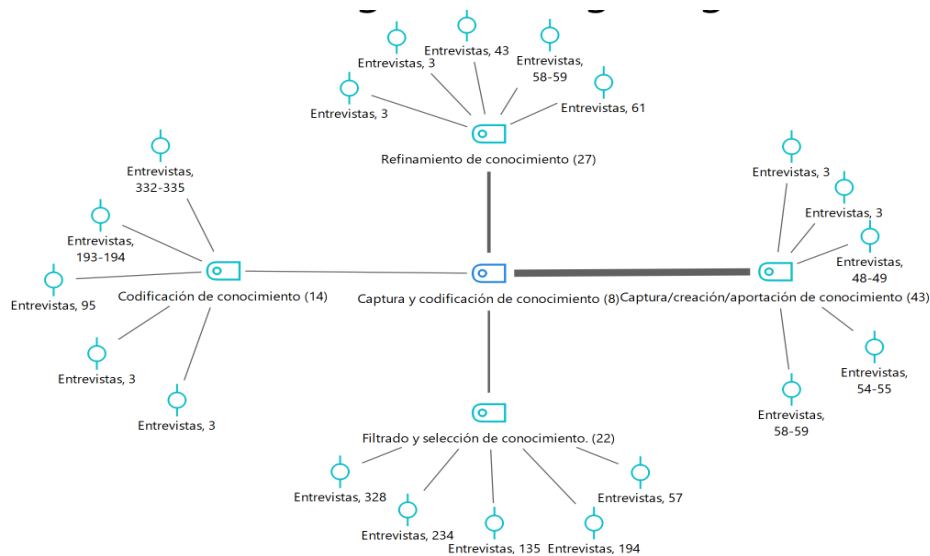


Figura 51. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “captura, creación/aportación de conocimiento”. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Cabe señalar que, con lo anterior es posible dar respuesta a una de las preguntas de investigación planteadas sobre *¿Cómo se captura y codifica el conocimiento en la gestión de la organización? Y es a través del refinamiento y actualización del mejoramiento de lecciones aprendidas, de la experiencia y el desarrollo de nuevas ideas, pues es lo que le prestan mayor atención al momento de capturar y codificar el conocimiento.*

Además, lo anterior es posible corroborarlo con lo que mencionan algunos de los entrevistados:

“Busca o está en grupos en Facebook busca opiniones de a nivel nacional, de ahí de ahí se comparte información entre todos” E2HD

“Tengo 34 años de haber empezado en lo que es el gremio de las tortillas, conocido como la industria de la masa y la tortilla” E1DD

“A mí me tocó trabajar en Obregón en otra tortillería, y yo miraba pues que ellos hacían eso. E7EHRT

“Yo hace años trabajé en la tortillería de mis tíos, hace muchos años y todo y ya sabía y todo y aquí poco a poco, pues ya viendo y todo se aprende” E6BTPT

4.5.2. Modelo código- subcódigos-segmentos de transferencia y difusión de conocimiento.

También se muestra un modelo para la parte de “transferencia y difusión de conocimiento” donde es posible observar en la figura 52 (Ver Figura 52), una mayor distribución de frecuencias en el “intercambio de conocimientos” más que en el acceso y aprendizaje. Lo importante para la organización es la forma en cómo se comunican entre los integrantes, pero sobre todo como se transmite el conocimiento para enseñar y que todos aprendan de todo, tal como algunos de los entrevistados mencionaron, al señalar que todos deben aprender de todo. Lo anterior porque se considera fundamental mantener una comunicación constante y trasladar el conocimiento con todos para cuando se necesite y se pueda utilizar. Un ejemplo claro, es el aprendizaje de la maquinaria tanto para las tortillas como para los totopos y también el conocimiento de las rutas de distribución.

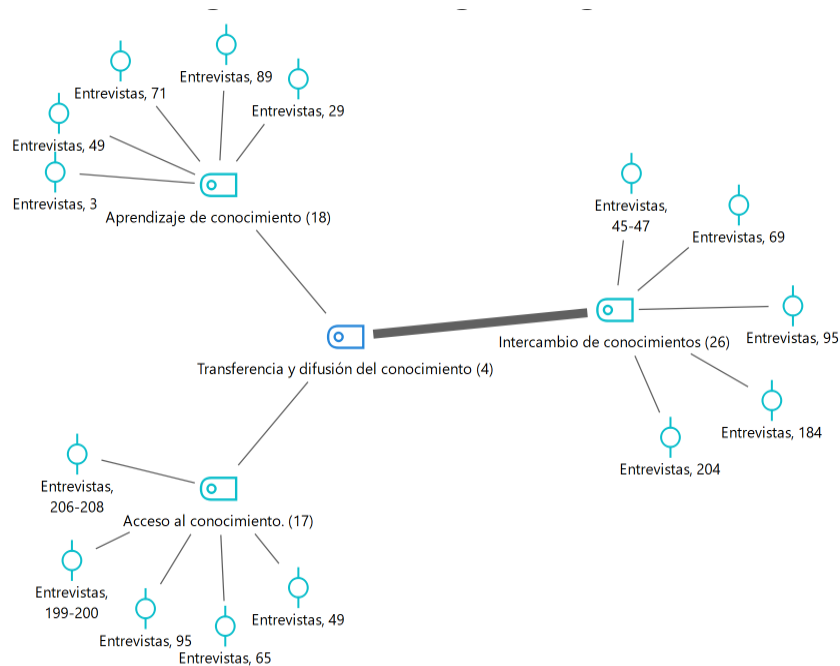


Figura 52. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “transferencia y difusión de conocimiento”. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Es así como se da nuevamente respuesta a otra de las preguntas de investigación establecidas sobre: ¿Cuáles son los factores que influyen en la transmisión y difusión

de conocimiento en la empresa familiar? Precisamente son las lecciones aprendidas, el saber hacer, el diálogo contante y el traslado de conocimiento hacia todos los integrantes de la organización.

De igual forma, se puede constatar a través de lo que mencionan algunos de los entrevistados:

“Trato de brindar el conocimiento básico para que ellos puedan en un caso, dado de no estar yo, que ellos puedan salir de apuro y arreglar ellos, tratan de todos aprender un poco de todo” E1DD

“Si estoy constantemente con ellos en revisión, pero, pero ya una vez que ellos aprenden, trato de brindarles la confianza y dejarlos que ellos hagan su su trabajo correspondiente” E1DD

“El principio lo llevan a recorrer hace el recorrido y así en esta parte, y acá vas a entregar y todo” E6BTPT

4.5.3. Modelo código- subcódigos-segmentos de aplicación de conocimiento

Finalmente, se muestra un modelo para “aplicación de conocimiento” (Ver Figura 53), el cual muestra una mayor distribución de frecuencias hacia la “aplicación/actualización de conocimiento” y la “reutilización y desinversión de conocimiento”. Esto hace referencia a la forma como la empresa busca hacer un análisis propio de su potencial, haciendo énfasis en las lecciones que ya no son consideradas relevantes, de tal forma que puedan seguir permaneciendo dentro del mercado mostrando una ventaja competitiva y sostenible en su entorno, lo cual permite a la organización ser más eficiente, conocer sus debilidades y fortalezas, resolver problemas y reducir costos. Un ejemplo es la búsqueda de productos de calidad o la ayuda a través de proyectos para microempresarios provenientes de grandes empresas.

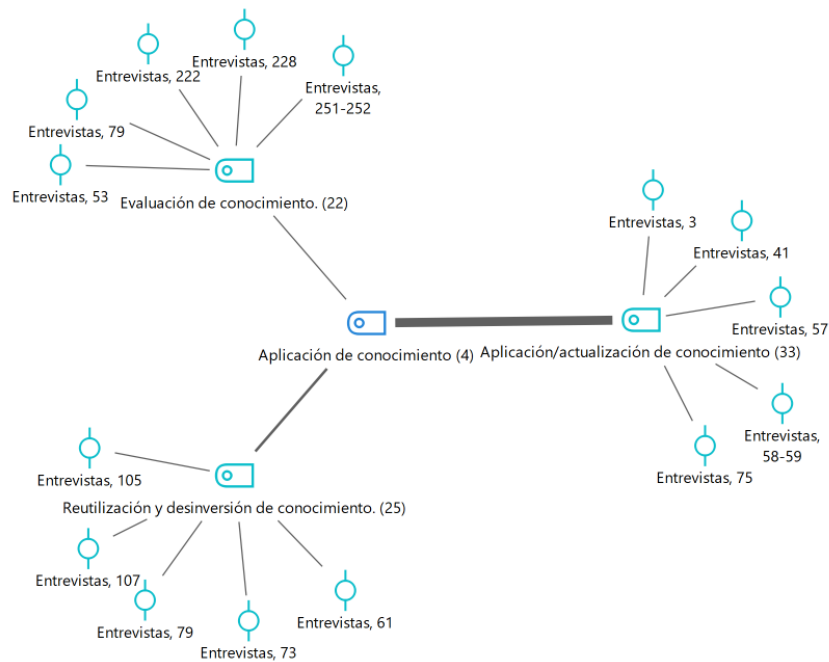


Figura 53. Modelo de código-subcódigo-segmentos en “aplicación de conocimiento”. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Así pues, cabe señalar que se da respuesta a otra de las preguntas planteadas de investigación sobre: *¿Cómo se asegura el desarrollo y aplicación de conocimiento en la gestión de la organización?* Por medio del análisis de su entorno, de búsqueda de apoyos a través de proyectos que ofrecen grandes empresas, además de limpieza de lecciones que ya no son consideradas relevantes, así como la búsqueda de mejores materias primas que sean de calidad y a bajo costo.

Todo lo anterior, también es corroborado con lo que mencionan algunos de los sujetos de investigación.

“Hay planes para apoyo a los pequeños empresarios de tortillerías, brindándoles maquinaria a pues ellos lo llaman como dato no, pero el objetivo de ellos era vender la maquinaria, vender su propia harina, y pues de esa manera apoyarnos” E1DD

“Lo busca o está en grupos en Facebook busca opiniones de a nivel nacional, de ahí de ahí se comparte información entre todos” E2HD

“Buscamos ahí Buscamos más el que mejor nos parezca ahí, es que deja más si lo hace uno, pues” E7EHRT

“Trato de comparar lo que es la calidad de atención y de prontitud de entrega, o sea rapidez y digo yo si me conviene o no me conviene” E1DD

4.6 Cultura organizacional y proceso de gestión del conocimiento a nivel individual y organizacional.

Continuando con la presentación de los resultados del presente estudio, se muestran matrices para ambas categorías, las cuales permiten cumplir con el objetivo de la investigación, de analizar el proceso de gestión del conocimiento tanto a nivel individual como a nivel organizacional, analizándolos por intersección como por proximidad. Es decir, cuando dos códigos se llevan a cabo al mismo tiempo (intersección) (Ver Figura 48) y cuando se aproximan uno de otro respectivamente (proximidad) (Ver Figura 49).

Cabe mencionar que, de acuerdo con Villasana, Hernández y Ramírez (2021) mencionan que el conocimiento puede permanecer en la organización tanto de forma individual como organizacional, donde el nivel individual hace referencia a un proceso interactivo que se desarrolla por medio de entendimientos mutuos entre los empleados de la organización y que puede ser aplicado de forma independiente a través de la práctica diaria en las actividades que se realizan. De igual forma, mismos autores establecen que el análisis de aspectos a nivel organizacional se refiere a un proceso social en un sistema interconectado que lucha por adaptarse ante el entorno dinámico, incierto y de constante cambio, dicho de otra manera, es una retención del conocimiento acumulado de manera colectiva y que puede estar presente a través de reglas, rutinas y procedimientos; dicho de otra manera, es el proceso que amplifica de manera organizacional el conocimiento individual.

4.6.1 Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento a niveles individual y organizacional.

A continuación, se presenta una matriz de relaciones de códigos por intersección en la parte de gestión del conocimiento a nivel organizacional e individual (Ver Figura 54)

donde es posible observar en que aspectos que conforman el proceso de gestión del conocimiento se trabaja a nivel organizacional y cuáles a nivel individual.

Inicialmente, se puede visualizar que la “captura/creación/aportación de conocimiento” se considera una parte del proceso que se trabaja a “nivel individual”. Esto debe a que la organización busca que sus empleados aprendan a través de prácticas diarias y entendimientos de relación mutua todo el conocimiento necesario, por lo que es fundamental que cada uno aprenda a hacer las actividades y que al momento de supervisar se pueda observar ese aprendizaje logrado a través del saber-hacer. Además, en la organización se enfatiza en el adiestramiento y capacitación individual, y más cuando nuevos empleados se incorporan.

Asimismo, en la figura se visualiza que el “filtrado y selección de conocimiento” también es una parte del proceso que se analiza a “nivel individual”, pues la forma en como la organización busca facilitar el acceso y distribución de conocimiento es a través del puesto que cada uno de los empleados desempeña. De tal forma que puedan aprender las lecciones y establecer criterios individuales que les ayuden a tomar decisiones sobre el conocimiento adquirido.

Por otro lado, se resalta que “codificación de conocimiento” se analiza a “nivel organizacional” dentro de la empresa, puesto que enfatizan en la importancia de trabajar en conjunto a través de la práctica a pesar de no tener nada estructurado de manera formal, pues es la manera en cómo transfieren su conocimiento, por ello enfatizan que sea trabajo en equipo, más que trabajo individual pues se necesita de la ayuda de los demás. También, se constata que el “refinamiento de conocimiento” se analiza a “nivel organizacional”, presentándose con una significancia alta y predominante dentro de la organización haciendo referencia a que a esta parte del proceso se le presta demasiada atención, debido a que se busca que entre todos los empleados se ayuden entre sí, enseñándose unos a otros, resolviendo dudas y problemas que pueden surgir durante la realización de sus actividades, pues sin importar cual actividad se realice, los empleados deben estar mejorando

constantemente que los lleve continuamente a la mejora de las lecciones aprendidas e incorporar nuevo conocimiento al ya existente.

Ahora bien, un punto importante a mencionar es que la parte del “intercambio de conocimiento” es una parte del proceso de gestión del conocimiento que se trabaja tanto a “nivel individual” como a “nivel organizacional” resaltando una mayor significancia en el nivel individual. Lo anterior se debe a que para la empresa es importante que al transmitir información y trasladar el conocimiento a todos los empleados de cualquier puesto debe ser un trabajo en equipo, pero a la vez individual. Es decir, que se apoyen entre todos como una familia pero que cada uno pueda desempeñar cada actividad de tal forma que todos aprendan de todo para cuando se necesite, además, de mantener comunicación constante y llegar acuerdos entre todos.

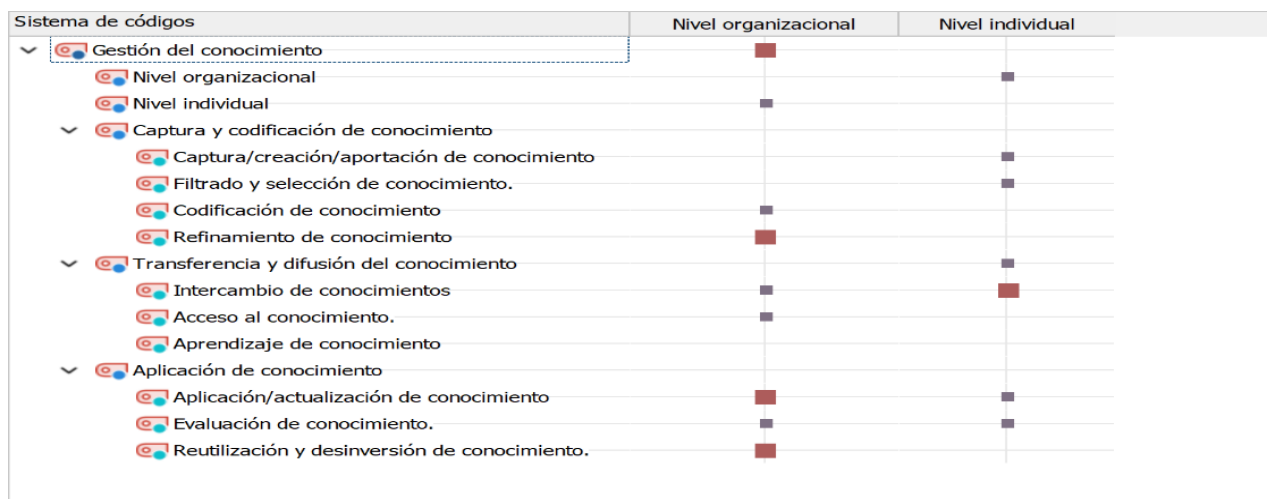


Figura 54. Matriz de relaciones de códigos de gestión del conocimiento por intersección a niveles. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Asimismo, tal como se puede observar en la figura anterior, se destaca que el “acceso de conocimiento” es una parte del proceso que se analiza a “nivel organizacional”, pues la forma en cómo se organizan trabajando en equipo, facilitando el acceso al conocimiento en todos los empleados, lo hacen precisamente para adaptarse dentro de ese sistema interconectado donde se encuentran, la organización. Un punto importante para analizar es que el aprendizaje de conocimiento no resultó ser

analizado a ningún nivel, pues en la matriz anterior no se ve reflejado ninguna intersección con ninguno de los niveles, esto porque la empresa no enfatiza en la utilización de un software especializado para compartir información, puesto que todo es a través de la práctica, siendo la razón por la cual no se presentó intersección alguna en la parte de aprendizaje.

Por otro lado, la “aplicación/actualización de conocimiento” es una parte del proceso que se analiza a ambos niveles tanto a “nivel organizacional” como “nivel individual”, presentando una significancia mayor en el nivel organizacional precisamente porque consideran que la forma de analizar las lecciones aprendidas, corregir los errores, resolver problemas prácticos, establecer criterios sobre cómo aplicar el conocimiento es una parte que debe analizarse todos en conjunto, compartiendo opiniones sobre las funciones que cada quien realiza y contribuyendo a mejorar los procesos de gestión. Sin embargo, la aplicación y actualización de conocimiento también debe ser una cuestión de análisis individual que contribuya a mejorar dichos procesos organizacionales respecto a lo que cada empleado pueda aportar.

Asimismo, en la “evaluación de conocimiento” se destaca que se analiza a “nivel organizacional” y a “nivel individual” y con la misma significancia, lo que indica que para la organización es importante acceder a las lecciones aprendidas, tanto de manera individual como en conjunto, pues considera sustancial conocer que aprendió cada quien, también como trabajan en equipo para resolver cualquier circunstancia y así poder tomar mejores decisiones teniendo en cuenta lo que es relevante y lo que ya no lo es.

Por último, la “reutilización y desinversión de conocimiento” tiene una significancia importante hacia el “nivel organizacional” puesto que, el reemplazar lecciones y conocimiento cuando estos ya no son relevantes, son decisiones que toman en conjunto. Específicamente entre el dueño, su esposa, la hija y su esposo, sin importar, si es sobre la compra de materias primas, el cambio de proveedores, adquisición de

maquinaria, cambios procesos, entre otros aspectos, pues siempre están buscando la forma de mantener y seguir ganando ventaja competitiva en el mercado.

4.6.2 Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional a niveles individual y organizacional.

Por otro lado, así como se mostró una matriz para la parte de gestión del conocimiento en niveles individual y organizacional (Ver Figura 54), también, se muestra una matriz de relaciones de códigos para la parte de la cultura organizacional a ambos niveles (Ver Figura 55) dando a conocer que aspectos de la cultura organizacional se trabajan y perciben a nivel organizacional y cuales, a nivel individual, donde los “artefactos” se analizan a “nivel organizacional”. Esto se debe a que lo que es posible observar a simple vista es por medio de todos, ya sea de las formas de comportamiento, el lenguaje que utilizan para relacionarse entre sí, el uniforme e incluso las instalaciones, pues es analizado dentro de un proceso dinámico y social que esta interconectado y este nivel de la cultura organizacional es así y más porque es el nivel externo de la misma, el más fácil de observar.

Sistema de códigos	Artefactos	Valores	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> ▼ 🔍 Gestión del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> 🔍 Nivel organizacional <ul style="list-style-type: none"> 🔍 Nivel individual 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 	

Figura 55. Matriz de relaciones de códigos de cultura organizacional por intersección a niveles.

Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

De la misma manera, en la matriz anterior se puede observar que “valores” se analiza a ambos niveles en la organización, tanto a “nivel organizacional” como a “nivel individual”. Lo que hace referencia a que es importante que cada empleado conozca y obedezca las normas y reglas de la organización pero que en conjunto pueda visualizarse esa práctica de respeto entre todos. Además, porque las decisiones siempre se deben de respetar entendiendo que lo que se busca es lo mejor tanto para la gestión de la organización como para quienes la integran, puesto que el dueño

también busca en sus empleados interés por superarse, trabajo en equipo y, sobre todo, que los empleados puedan ver el negocio como propio, tal como lo mencionó él mismo al referir lo siguiente:

“Lo que busco en los empleados es precisamente eso que podamos ver nuestro desempeño en el negocio como si fuera propio, o sea yo les digo a ellos esto si ustedes lo ven como propio. si ustedes lo ven como propio, lo van a hacer con responsabilidad”
E1DD

Po último, dentro del nivel interno de la cultura organizacional se resalta que en los “supuestos” no se observa una intersección con ninguno de los niveles de análisis, esto se debe a que como es el nivel interno, que está incluso dentro de la mente de cada uno es difícil de ser analizado, más si no se expresa ante los demás, por ello es que en la matriz anterior no se observó intersección alguna ni con lo individual ni con lo organizacional.

4.6.3 Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad de GC y CO en niveles individual y organizacional.

Ahora bien, prosiguiendo con el análisis de los niveles individuales y organizacionales en las categorías de la presente investigación, se muestra un modelo de coocurrencia de códigos por proximidad tanto de gestión de conocimiento como de la cultura organizacional en conjunto (Ver Figura 56). Primeramente, la gestión del conocimiento se considera un proceso que, en efecto, es fundamental que se trabaje en conjunto, pero también es importante como se desempeña de manera individual cada trabajador, por ello en el modelo aparece una relación entre la “gestión del conocimiento” con el “nivel individual” y “nivel organizacional”.

Además, se rescata que el nivel externo de la cultura “artefactos” se analiza a ambos niveles que, a diferencia de lo explicado anteriormente, solo se observó una intersección con el nivel organizacional mientras que con el individual no, pues dentro del modelo de códigos por proximidad también se considera importante el análisis de

lo individual. Es decir, como cada empleado se desarrolla en el ambiente de trabajo y como es que dicho empleado se desempeña en su práctica diaria.

Cabe mencionar que, en la matriz por intersección, el nivel interno de la cultura, es decir los supuestos, no se obtuvo ninguna intersección con ninguno de los niveles (Ver Figura 55); sin embargo, en el modelo de coocurrencia por proximidad, si hay una proximidad entre los “supuestos” con el “nivel individual” lo que significa que todo aquello que se encuentra en la mente de las personas y lo que les gustaría que sucediera o se viera en la organización permanece en cada uno, en sus ideales e imaginarios dentro de su práctica diaria de lo que les gustaría que sucediera. Por otro lado, el nivel intermedio de la cultura organizacional “valores” también se analiza a “nivel individual”, esto teniendo relación con la matriz de intersección (Ver Figura 55) puesto que, la organización espera que los empleados conozcan las normas y valores, las aprendan y posteriormente las lleven a cabo.

Así pues, dentro del proceso de gestión del conocimiento la parte de la “captura y codificación de conocimiento” y “transferencia y difusión de conocimiento” son dos aspectos analizados a “nivel individual” resultando lo mismo que en la matriz por intersección, puesto que cuando el dueño hace un proceso de revisión en las actividades, el adiestramiento y el aprendizaje inicial se realiza de manera individual, así como la capacidad que desarrolla cada uno al realizar cualquier actividad, procurando también, que todas las lecciones aprendidas sean comunicadas y se encuentren a disposición de otros, trasladando el conocimiento hacia todas las áreas.

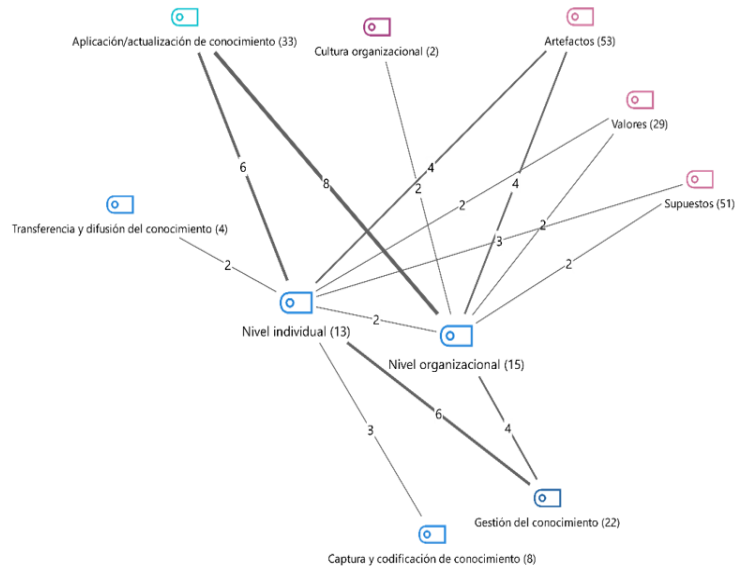


Figura 56. Modelo de coocurrencia de códigos por proximidad en gestión del conocimiento y cultura organizacional a niveles. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Es posible apreciar en el modelo que aparece una relación de proximidad entre la “cultura organizacional” con el “nivel organizacional” tanto en los artefactos, valores, así como en los supuestos, puesto que para la organización es fundamental trabajar en conjunto, como un todo y en equipo, además, como está presente la familia se vuelve importante la unión pero también las costumbres, creencias, valores, tradiciones y la experiencia que han tenido a través de los años para realizar su trabajo, y ello es precisamente lo que caracteriza a la empresa y es también lo que engloba la cultura organizacional.

Un punto importante a señalar es que la “aplicación/actualización de conocimiento” es la parte del proceso de gestión del conocimiento que se aproxima al “nivel individual” y al “nivel organizacional” al igual que en la matriz de intersección porque es importante actualizar conocimiento, aplicarlo y resolver cualquier problema que se presente, ya sea si tiene que tratarse de manera individual o de manera organizacional como un sistema interconectado que busca adaptarse, permanecer y seguir sobreviviendo en el mercado competitivo. Cabe mencionar que, entre el nivel individual y organizacional

se relacionan porque hay veces que cada uno debe dominar su puesto, pero también debe existir la ayuda entre todos y aprender a la vez de otras actividades.

Es así como, se da respuesta a una de las preguntas de investigación establecidas de *¿Cómo es concebida la gestión de conocimiento por los integrantes de la empresa familiar?* Puesto que, para la organización, la gestión del conocimiento es aquella que permite transferir y aplicar el conocimiento adquirido, actualizando el conocimiento con el que se cuenta para resolver problemas y mejorar continuamente (codificación) al trabajar de manera individual, pero a la vez en equipo, como una familia, donde es posible constatarlo con lo que menciona uno de los entrevistados.

“Ver nuestro desempeño en el negocio como si fuera propio, o sea yo les digo a ellos esto si ustedes lo ven como propio, ustedes lo van a ver de alguna manera, porque pues de aquí sacamos los gastos “E1DD”

Así pues, se resalta que es posible observar los diferentes elementos que conforman el proceso de gestión del conocimiento en de la empresa bajo estudio, analizados tanto a nivel individual como organizacional, donde también se da respuesta a una de las preguntas de la investigación, la cual es *¿Cómo es concebida la cultura organizacional por los integrantes de la empresa familiar?* Pues para la organización la cultura organizacional es aquella que se encuentra impregnada en el quehacer de la empresa jugando un papel importante, pues dicta y rige el actuar y la forma de comportarse y relacionarse dentro de la misma, lo que se traduce a los comportamientos dentro de la misma, constatándolo también con lo que mencionan algunos entrevistados.

“Tenemos la creencia religiosa, le podemos decir religiosa deste somos cristianos evangélicos y tanto Ebenezer como Maranatha son nombres bíblicos” E1DD

“Es una expresión haciendo un recordatorio de la esperanza que tenemos todos los cristianos” E1DD

“Mi papá siempre de la mano de mi papá” E2HD

Para finalizar con este apartado, se resalta que es posible analizar tanto el proceso de gestión de conocimiento como la cultura organizacional a nivel individual como a nivel organizacional teniendo en cuenta que depende de la organización como analice cada

aspecto que conforma a estas categorías. En este caso de estudio se resalta que hay ciertos elementos que se analizan de manera individual, mientras que otros a nivel organizacional, identificando también que hay ciertos aspectos analizados a ambos niveles, tal como se explicó anteriormente, y más que nada se refiere a la forma en como esta empresa familiar lleva a cabo su trabajo, con todo lo anterior, se cumple así el objetivo general de la presente investigación.

4.7 Cultura organizacional y gestión del conocimiento a través de árboles de palabras de interactivos

Cabe mencionar que, un punto importante a señalar para la presente investigación es la identificación de diversos elementos que se rescatan en cuanto a ambas variables categorías analizadas a través de lo que los entrevistados señalan, los cuales son obtenidos por medio de árboles interactivos (Ver Figuras 57 y 58). Los árboles interactivos sirven para mostrar una visualización de frecuencias de palabras utilizando combinaciones detalladas y ofreciendo perspectivas que no se conocían, o bien, también se traduce a palabras clave de las categorías de estudio (Consult Sozialforschung, 2021), en este caso para la cultura y la gestión de conocimiento, se rescatan elementos a los que hacen referencia diversos autores analizados en la presente investigación y en los resultados de la misma, salieron a relucir por parte de los entrevistados, mostrando que lo planteado en la teoría esta presenta en el estudio de caso.

4.7.1 Elementos de cultura organizacional a través de árboles de palabras de interactivos.

A continuación, se muestra una serie de elementos referentes a la cultura organizacional, donde es posible visualizar como cada árbol interactivo muestra un elemento que conforma a la categoría de estudio (Ver Figura 57). Entre los que se pueden mencionar Dios, familia, valores, ambiente, equipo, futuro, papá, uniforme, tecnología, reconocimiento, innovación, apoyo decisiones y negocio, así que todos estos elementos caracterizan a la empresa conforme a su cultura organizacional.

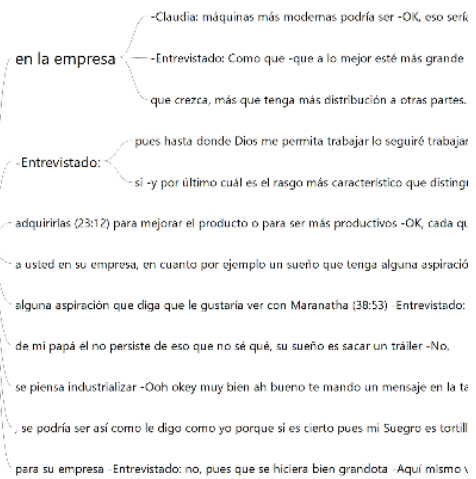
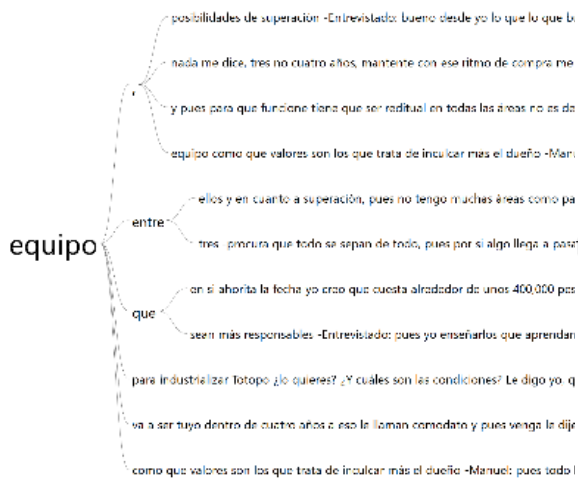
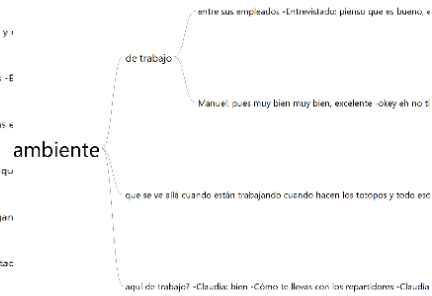
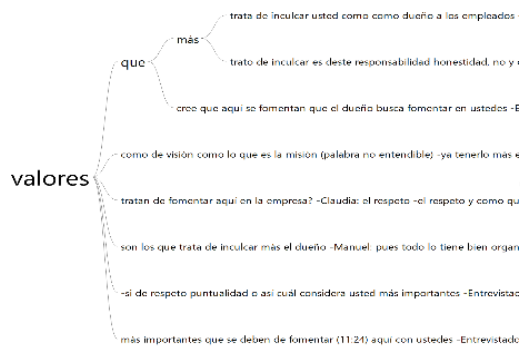
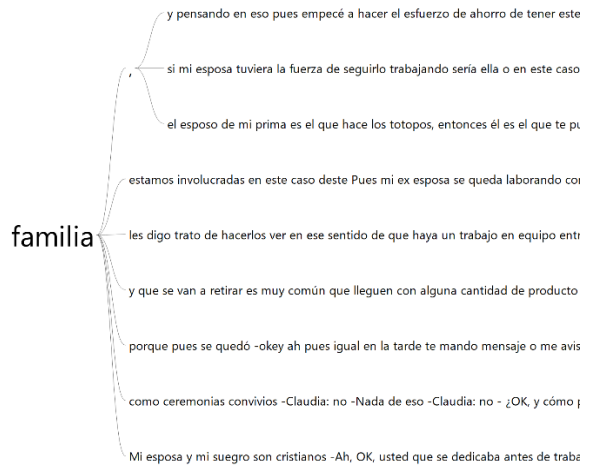
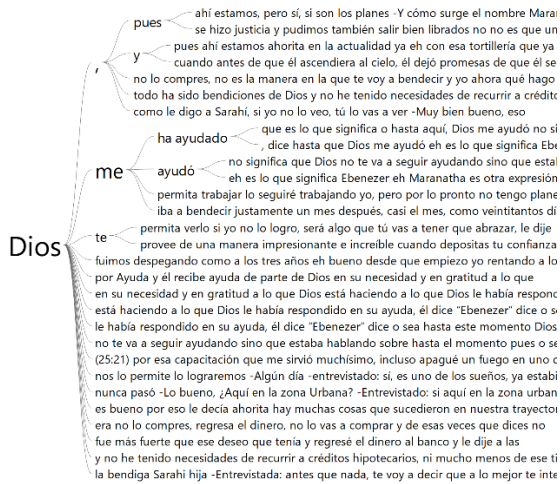




Figura 57. Árboles interactivos de elementos de cultura organizacional. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

Con los elementos analizados en cuanto a las categorías de cultura a través de los árboles interactivos, en el siguiente cuadro se muestran como estos elementos encajan en cada uno de los niveles que conforman la cultura organizacional (Ver Tabla 7) de acuerdo con Schein (1984)

Tabla 7. *Elementos de la cultura organizacional con base en árboles interactivos*

Niveles de la cultura organizacional	Elementos
Externo (artefactos)	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Uniforme • Tecnología • Innovación
Intermedio (valores)	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio • Valores • Trabajo en equipo • Reconocimiento
Interno (supuestos)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo • Decisiones • Dios • Familia • Futuro • Papá

Fuente: *Elaboración propia* con base en Schein (1984)

Cabe resaltar que, en efecto son algunos de los elementos que más sobresalieron en la presente investigación, sin embargo, existen más elementos que conforman estos niveles, no obstante, en la empresa bajo estudio no fueron evidentes otros como herramientas, rituales, políticas, instalaciones, obediencia, etcétera.

Así pues, con todos los árboles interactivos presentados, se da respuesta a la pregunta de investigación planteada de *¿Cuáles son los elementos o aspectos que conforman la cultura organizacional?* puesto que los árboles interactivos muestran precisamente esos elementos que se conforman en cuanto a las categorías de estudio analizadas.

4.7.2 Elementos de gestión del conocimiento a través de un árbol de palabras interactivo.

Asimismo, se presentan árboles interactivos para la categoría de gestión del conocimiento (Ver Figura 58), donde se resaltan diversos elementos que más sobresalieron dentro de la presente investigación, tales como conocimiento, trabajo, experiencia, práctica, calidad, observación, proceso, capacitación, revisión, lecciones, fortalezas, proyecto, comunicación, información, decisiones y costos, donde todos estos elementos, caracterizan el proceso de gestión del conocimiento en la empresa de estudio.



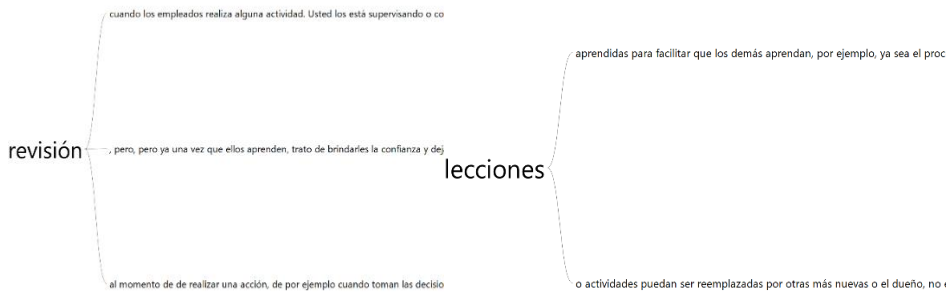
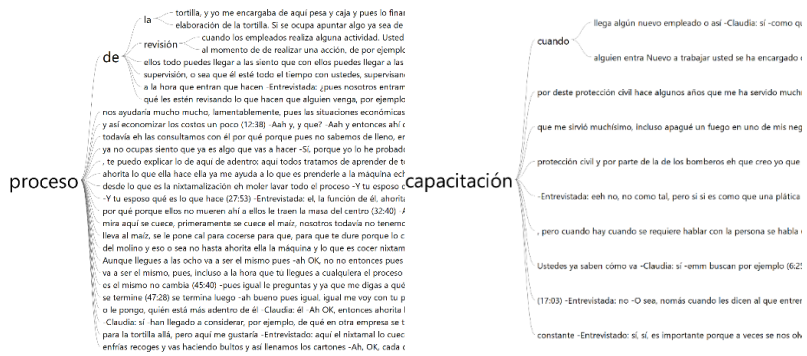
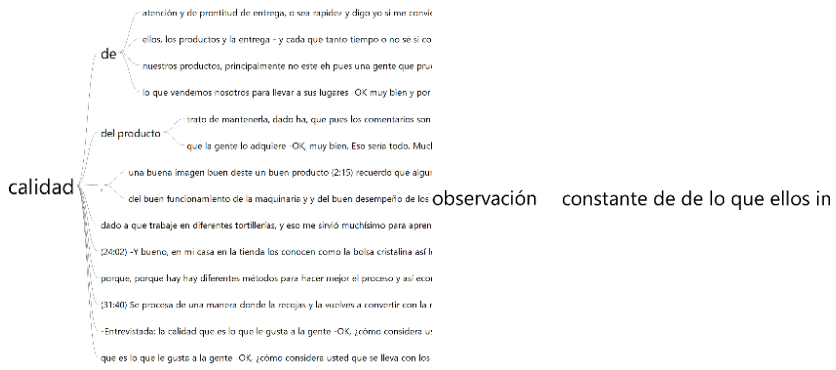




Figura 58. Árboles interactivos de elementos de gestión del conocimiento. Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

No obstante, a lo largo de todos los árboles es posible detectar que, en efecto, hay elementos del proceso de gestión del conocimiento que entran en algunos niveles de la cultura organizacional tales como la comunicación, decisiones experiencia, trabajo, entre otros, esto porque la cultura organizacional juega un papel importante en dicho proceso siendo modeladora del conocimiento. Es así que, se muestra a continuación una tabla (Ver Tabla 8) rescatando todos los elementos de los árboles interactivos posicionándolos en las actividades principales del proceso de gestión del conocimiento

Tabla 8. Elementos del proceso de gestión del conocimiento con base en árboles interactivos

Proceso de gestión del conocimiento	Elementos
Captura y codificación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Revisión • Experiencia • Práctica • Proceso • Conocimiento • Proyectos
Transferencia y difusión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones (se pone a disposición de otros) • Observación constante • Hablar • Trabajo (compartido, en equipo)
Aplicación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Decisiones • Fortalezas • Calidad (mejorar eficiencia y competitividad) • Costos

Fuente: *Elaboración propia* con base en estructura propia a partir de los autores mencionados (Ver Figura 13)

Ahora bien, se muestra un último árbol interactivo que hace referencia al Dueño (Ver Figura 59), el cual para la presente investigación resulta con gran impacto, no solo en la gestión del conocimiento sino también para la cultura organizacional, pues se considera que el dueño es quien está presente, es quien fundó la organización, es quien ve por todos sus empleados tanto familiares como no familiares y por la empresa en general.

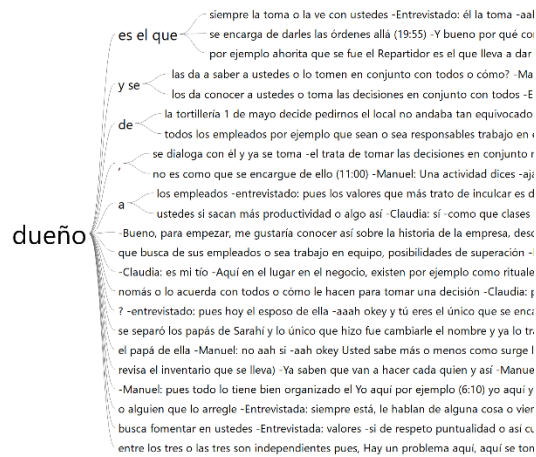


Figura 59. Árbol interactivo de elementos de gestión del conocimiento (dueño). Fuente: Herramientas visuales MaxQDA20

En efecto, la cultura juega un papel importante en el proceso de gestión de conocimiento, pues puede modelar dicho proceso para bien o para mal. Sin embargo, quien se encarga de lo anterior es precisamente el dueño, tal como se observa en la siguiente figura 60 (Ver Figura 60) por ello, juega un papel fundamental en todo el proceso de gestión del conocimiento y la cultura organizacional. Por lo cual, es que se resalta al dueño como el proveedor de conocimiento en las tres sucursales que existen (tortillera, tienda y tortillería y Totopera), que, si bien recibe ayuda de su hija y demás familiares, el dueño es quien tiene más experiencia y todo se consulta con él, pues sus años de trabajo lo respaldan.



Figura 60. Dueño como proveedor de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura anterior, en efecto, la cultura organizacional puede modelar el proceso de gestión del conocimiento, pero el dueño provee ese conocimiento a los integrantes de la organización, pues es quien motiva, quien enseña, quien instruye, quien perfecciona, el ejemplo de algunos empleados y el proveedor del mismo.

Con base en lo anterior, es posible reconocer que las organizaciones se encuentran inmersas en complejidades, buscando salir adelante y seguir sobreviviendo a través del tiempo, creando, transfiriendo y aplicando conocimiento a través de las prácticas diarias, entendimientos mutuos y el ambiente de confianza y apoyo que se caracteriza de su cultura organizacional, tal como la empresa de estudio, enfatizando siempre en el saber-hacer.

Además, como se muestra en la figura anterior (Ver Figura 60), donde el dueño con base en ser el proveedor del conocimiento, se presenta también una figura (Ver Figura 61) que muestra como a través de esos conocimientos, la forma de comunicarse y el manejo de distribución hacia diferentes lugares de lo que componen los Valles del Yaqui y Mayo en el estado de Sonora forman parte de lo que se constituye como el proceso de gestión del conocimiento.

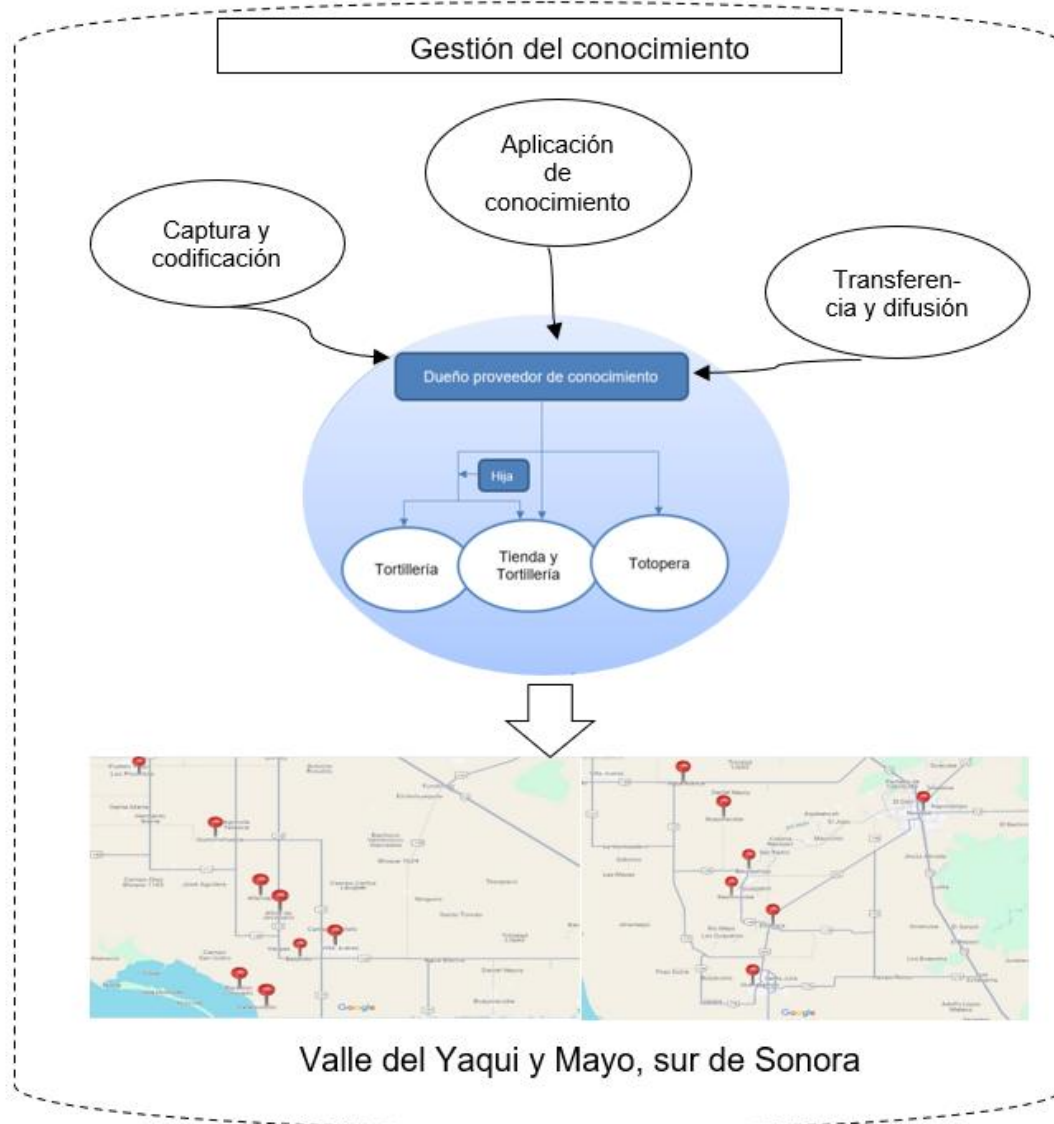


Figura 61. Análisis del proceso de gestión del conocimiento con base en el dueño como proveedor del mismo. Fuente: *Elaboración propia*

En la figura anterior se presenta como ese proceso de gestión del conocimiento los lleva a realizar su trabajo en la ruta de distribución que manejan en los Valles del Yaqui y Mayo y como todo ello se ve envuelto en la cultura organizacional que caracteriza a la empresa; es así que de acuerdo al análisis del proceso de gestión del conocimiento con base en el dueño como proveedor del mismo se presenta también una figura (Ver Figura 62), que resalta visiblemente los elementos encontrados en la cultura organizacional presentes en la empresa de estudio, estableciendo el proceso de gestión del conocimiento en el nivel interno debido a que como el dueño es el

proveedor del mismo, lo transmite a través de lo que él piensa y considera mejor para sus empleados como para la organización con base en su experiencia y trayectoria, por lo que se posiciona dentro del nivel interno, no sin olvidar que hay más elementos de la cultura organizacional presentes en la organización.

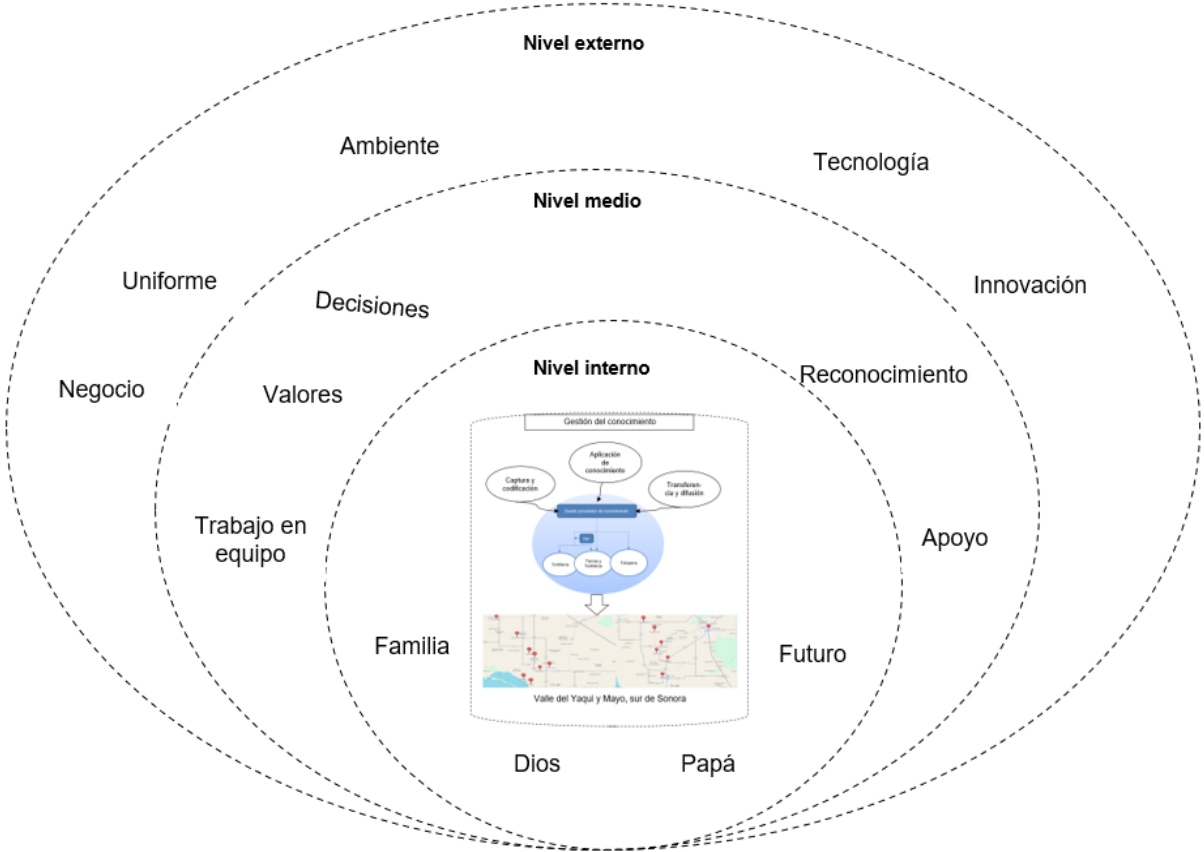


Figura 62. El papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento. Fuente: Elaboración propia

4.8 Reflexiones sobre la cultura en el proceso de gestión del conocimiento en la empresa familiar

De acuerdo con Ling-Hsing, Chang, y Lin (2015) realizaron una investigación enfocada en la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento, tal como en la presente investigación, enfocada en el análisis de dicho proceso y como la cultura puede contribuir en el rendimiento de este. No obstante, los autores tomaron en cuenta la diversidad de culturas organizacionales, pues enfatizan que existen diferentes culturas de las cuales pueden estar orientadas las organizaciones tales como a los resultados, al trabajo, a los profesionales y culturas de sistema cerrado, donde obtuvieron que una cultura enfocada en los resultados tiene un efecto positivo en el registro y almacenamiento conocimiento en los trabajadores. Mientras que en la presente investigación se utilizó a uno de los autores pioneros Edgar Schein puesto que resalta ciertos elementos que engloban las diferentes culturas organizacionales y que todas las organizaciones los tienen en diferente nivel o medida dependiendo su orientación sin necesidad de resaltar diversidad de culturas tal como los autores lo hicieron en su investigación.

De igual forma, mismos autores mencionan que la cultura puede ser considerada una barrera sustancial en el éxito del proceso de gestión del conocimiento, pues es el recurso más valioso que tienen las organizaciones; en efecto, tal como el presente estudio la cultura organizacional puede modelar el proceso de gestión del conocimiento jugando un papel importante en donde se puede llegar a incidir tanto de manera negativa como positiva a la gestión de la organización; además, el proceso de gestión del conocimiento se basó en la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación, concordando en que la gestión del conocimiento debe ser evaluada por todo su proceso y no solo por una parte del mismo.

Además, Ling-Hsing, Chang y Lin (2015) mencionan que en el análisis de la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento consideran que un estudio longitudinal se consideraría apropiado pues permite recopilar información en un

periodo de tiempo largo comprendiendo aún más como se ve influenciado el proceso de gestión del conocimiento si se va modificando también la cultura organizacional.

Por otro lado, Chavarría, Méndez, y Salcedo (2023) realizaron una investigación enfocada en la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, tal como en el presente estudio, no obstante, dichos autores analizaron específicamente como se relaciona la gestión del conocimiento con cada una de las dimensiones que conforman la cultura determinando que existe una relación directa y que las medidas adoptadas de la misma pueden gestionar correctamente el proceso de gestión del conocimiento; lo anterior reafirma lo sucedido en el presente estudio ya que, en efecto, la cultura juega un papel importante dentro del proceso de gestión del conocimiento, al demostrar que tiene presencia en los tres niveles analizados, pero específicamente con más presencia en dos ellos, los artefactos y supuestos.

Además, Chavarría, Méndez y Salcedo (2023) se basaron en uno de los autores pioneros en el análisis de la cultura, Denison (1990) quien analiza la misma a través de cuatro dimensiones, los cuales son implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Esto porque dichas dimensiones contribuyen a mejorar áreas y aumentar la motivación de los empleados reforzando las fortalezas de estos y el desempeño organizacional a través del conocimiento. Cabe señalar que, aunque no se utilizó dicho instrumento en la presente investigación si es posible resaltar que los elementos de cultura organización contribuyen a entender que sí juega un papel fundamental en el proceso de gestión del conocimiento y que sin la cultura misma en dicho proceso puede verse perjudicado o mejorado, puesto que es lo que está impregnado en ella.

De la misma forma, se resalta lo desarrollado por Kayworth y Leidner (2003), quienes abordan también ambas categorías de estudio para constatar lo contrario de quienes piensan que la cultura no puede medir ni controlar, pues su investigación resalta que la cultura es un valioso recurso de conocimiento que facilita y mejora la gestión de la organización particularmente en recursos intangibles como el conocimiento mismo. Por ello, resaltan la importancia de fomentarla correctamente y así poder gestionar su

conocimiento, cabe señalar que dichos autores analizan todo el proceso de gestión de conocimiento desde su creación, transferencia y aplicación, así como en la presente investigación, también, se destaca que se concuerda con los autores mencionados al enfatizar que la cultura juega un papel importante el proceso de gestión del conocimiento ya que tienen presencia en le cada etapa del mismo

Así como existen diversas formas para analizar la cultura organizacional, sucede lo mismo con el proceso de gestión del conocimiento, no solo a través de su proceso sino también a través de sus prácticas. Como menciona Wanjala (2024) quien analizó el impacto de la cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento por medio de sus prácticas, donde se muestra una relación fuerte al gestionar correctamente el conocimiento se puede reforzar una cultura positiva y viceversa, teniendo como resultado que la cultura tiene cierto impacto en la gestión del conocimiento. Tal como en la presente investigación que, aunque no se analizaron sus prácticas como tal, sí su proceso y se muestra una relación entre ambas categorías donde la cultura juega un papel importante en dicho proceso, lo que le permite a la organización crear, transferir y aplicar conocimiento.

Además, Wanjala (2024) analizó la cultura, con Edgar Schein, tal como en la presente investigación, pues se considera uno de los marcos más amplios y completos para comprender como opera la cultura dentro de las organizaciones a través de tres niveles. No obstante, para la parte de gestión del conocimiento, se utilizó el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) de Nonaka y Takeuchi (1995), el cual fue uno de los modelos de los cuales la presente investigación tomó de referencia para la estructura propia del proceso de gestión del conocimiento que fue aplicado a la organización de estudio.

Por otro lado, Ajmal y Koskinen (2008) analizan la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento en el desarrollo de su estudio, solo qua a diferencia de la presente investigación y de las mencionadas anteriormente dichos autores solo se enfocan en una parte del proceso, pues consideran que la transferencia del

conocimiento es la parte donde se originan obstáculos que impiden a las organizaciones mejorar. No obstante, se difiere con lo anterior debido a que no es posible solo analizar una parte del proceso sin analizarlo todo en su totalidad y a partir de allí centrarse en alguna parte del mismo, después de haberlo analizado en su totalidad.

Sin embargo, Ajmal y Koskinen (2008) establecen que para lograr una eficaz transferencia de conocimiento es indispensable tomar en cuenta la cultura organizacional, pues el fomentarla va a permitir facilitar la creación, el intercambio y la utilización de conocimiento, tal como lo ocurrido en la presente investigación al resaltar que la cultura tiene la capacidad para modelar el proceso de gestión del conocimiento haciéndose presente y jugando un papel importante al momento de crear, transferir y aplicar conocimiento en la misma.

También, es fundamental resaltar que el análisis de ambas categorías de análisis constituye una fuente importante para el desempeño y el rendimiento de las organizaciones; reafirmando lo anterior. La investigación de Brand (2018), analiza la cultura organizacional y el proceso de gestión del conocimiento en empresas familiares del sector metalmeccánico, señalando que es indispensable su análisis en este tipo de empresa por ser considerada de gran relevancia, al ser creadoras de nuevos empleos en todo el mundo y la constante desaparición que hay generación tras generación, por ello la importancia de las mismas independientemente del sector al que pertenezcan.

Asimismo, Brand (2018) se enfoca al igual que en el presente estudio en una investigación cualitativa, concluyendo que una cultura mal adoptada trae consigo efectos negativos en el desempeño y rendimiento de las organizaciones, la cual, se ve reflejada en el comportamiento de los miembros de la organización en cuanto a su forma de trabajar, de relacionarse, tomar decisiones, comunicarse, entre otros aspectos; tal cual sucedió en el desarrollo de esta investigación, puesto que ello hace referencia al nivel externo de la cultura porque se encuentra en la parte externa de la

empresa y es el que se puede observar a simple vista en el ambiente de la organización.

Además, lo anterior es constatado por los resultados de esta investigación y por Khakhian, Asalalizadeh, Javanmardi y Maleki (2012) quienes al mencionar que la gestión del conocimiento se considera un recurso vital en donde la cultura organizacional tiene un impacto grande que puede llevar a las mismas al fracaso o al éxito, pues un ejemplo de ello, es este caso de estudio de la presente investigación donde a través de la forma en la que ellos crean, transfieren y aplican conocimiento, está presente la cultura llevando a la organización a ser competitiva, rentable y a seguir permaneciendo por tanto tiempo dentro del mercado, logrando expandirse con tres sucursales y teniendo una gran ruta de distribución en dos de los Valles agrícolas caracterizados por ser referentes mundiales en la producción del trigo y maíz ubicado en el Estado de Sonora, México.

Por último, se destaca la importancia de no confundir entre la visión que se le otorgue a la cultura organizacional pues esta depende de la organización en sí, principalmente porque no todas las organizaciones son iguales, no todas trabajan de la misma manera y no todas tienen los mismos recursos y capacidades organizacionales. Además, se encuentran dentro de un entorno dinámico y de incertidumbre que hace que su cultura cambie entre y otra, por lo que la visión que se le otorgue también depende de quienes están dentro de la misma.

Aunado a lo anterior, Rendon (2007) menciona que existen tres visiones que se le puede otorgar a la cultura organizacional, la corporativa, centrada al incremento de la utilidad, la organizacional determinista orientada en la comprensión del comportamiento y organizacional simbólica enfocada en la comprensión del sentido. En la presente investigación la empresa de estudio se encuentra bajo la visión de una cultura corporativa que busca ser armónica, observar comportamientos de relación y de cambio ante la competencia, así como los patrones deseados de los trabajadores,

siendo precisamente la forma como en ellos se rigen para llevar a cabo su trabajo y lograr sus objetivos.

Así pues, con todo lo anterior se resalta que en efecto hay investigaciones en torno a las categorías de estudio, sin embargo, aún quedan cuestiones por las cuales se deben continuar estudiándose, buscando analizar y evaluar el impacto que pueden tener en cualquier organización y teniendo en cuenta que el contexto donde sean aplicadas será también una categoría que determine los resultados de cada investigación.

Con todos los resultados obtenidos y la discusión presentada es posible mencionar que, en efecto la cultura juega un papel importante en el proceso de gestión del conocimiento de las organizaciones, pues se encuentra inmersa dentro de las mismas, ya que caracteriza a cada una de ellas, siendo posible corroborarlo a lo largo de los análisis obtenidos por medio de gráficas, matrices, modelos y tablas que permiten comprender de manera más detallada todo el análisis ejemplificándolo dentro de un estudio de caso, como el mostrado en la presente investigación.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación desarrolladas sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, así como algunas recomendaciones para seguir contribuyendo no solo en el análisis de dichas categorías sino también en el contexto organizacional tanto en empresas familiares como no familiares favoreciendo a que sigan sobreviviendo a través del tiempo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que es importante reconocer el papel que juega la cultura en el proceso de gestión de conocimiento de la organización y como la visión de esta hace modelar el proceso de gestión del conocimiento tanto de manera negativa como positiva. Un ejemplo claro de ello fue lo analizado dentro de la empresa de estudio al constatar que la forma en como

crean, transfieren y aplican conocimiento va de la mano de la cultura que está impregnada en la misma.

De igual forma, un aspecto importante a resaltar fue la religión, ya que su fe y espiritualidad apegados a una práctica religiosa es lo que los ha llevado al lugar donde se encuentran y a ser competitivos para seguir creciendo y expandiéndose, puesto que para ellos, la religión es lo que rige su cultura y a la vez es lo que va rigiendo la forma en como gestionan su conocimiento, y precisamente ello es lo que caracteriza a una empresa familiar, la unión, es decir ese lazo familiar que busca salir adelante y siempre apegados a sus creencias. Para los integrantes de la organización, la parte religiosa es lo que piensan que los mantiene de pie teniendo demasiado trabajo pues de una manera indescriptible consideran que su fe los ha llevado a donde se encuentran actualmente.

Dentro de la gestión del conocimiento en la organización, se concluye que a pesar de que no se tiene nada estructurado de manera formal, en algunas organizaciones familiares saben cómo crear, transferir y aplicar conocimiento gracias a la práctica y experiencia a lo largo de los años, ya que es la forma en la que siempre les ha funcionado y aún no existen planes de cambiar esa situación. También, es gracias a que existe la confianza porque tienen buena relación tanto entre familiares como no familiares a pesar de los conflictos que existieron cuando se separaron de la empresa inicial (Ebenezer).

Asimismo, cabe señalar que en la organización que se estudió el dueño siempre se ha caracterizado por querer instruir, guiar y enseñar todo el conocimiento que el posee a sus trabajadores, puesto que piensa que es importante hacerle saber a los empleados que ellos también pueden llegar a tener su propio negocio y empezar tal cual él lo hizo hace más de 30 años y a pesar de ser un camino largo y difícil, hoy en día la empresa ha logrado ser reconocida por su buena calidad en los Valles del Yaqui y Mayo del Estado de Sonora donde distribuyen su producto.

Un aspecto fundamental que resalta en las empresas de carácter familiar es la baja formalización pues la mayoría de ellas carece ello, en especial micros, pequeñas y medianas empresas y la empresa de estudio no es la excepción. No obstante, el hecho de seguir existiendo en un mercado competitivo hace que sea un claro ejemplo de que es posible sobrevivir y ser competentes a pesar de carecer de formalización, pues el saber-hacer es lo que los ha llevado a seguir sobreviviendo y expandiéndose en el mercado por tantos años.

Por lo cual, es gracias al conocimiento que ya posee el dueño y dada su experiencia busca que sus empleados lo adquieran a través de la práctica de tal forma que lo puedan implementar tanto para llevar a cabo sus actividades como las de sus compañeros y también si un día deciden llegar a ser como él, pues en efecto, a pesar de no tener nada formal es su manera de llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento dentro de la misma.

Por otro lado, en cuanto a la cultura organizacional, se resalta que dentro de las empresas familiares es un aspecto que más sobresale por el hecho de encontrarse la familia dentro de la misma, además el análisis de esta categoría a través de los tres niveles permitió indagar a profundidad a la organización en cuanto a sus artefactos, valores y supuestos. Dentro del nivel interno, se considera que la familia representa los sueños y anhelos puesto que lo buscan es lo mejor para la misma, dentro del nivel intermedio, la confianza, el respeto, el compromiso, trabajo en equipo, apoyo, entre otros, son los valores que no solo como empresa existen sino también como la familia que son y todo ello es posible verse reflejado en el nivel externo de artefactos, es decir en sus formas de relacionarse, de trabajar, de convivir y comunicarse.

Con lo anterior, se destaca que la cultura organizacional juega un papel modelador en el proceso de gestión del conocimiento dentro de esta empresa familiar, resaltando que el dueño es el proveedor de ese conocimiento, instruyendo y guiando a los empleados en el saber hacer tanto de manera individual como organizacional tal como se analizó en la presente investigación.

Además, se tiene en cuenta que tal como se analizó en la parte de discusión se rescata que tanto la cultura organizacional como el proceso de gestión del conocimiento se pueden analizar a través de diversos modelos, niveles, elementos, fases y prácticas, pudiendo dar una orientación distinta, sin embargo, esto no solo se debe la forma del análisis de las categorías de estudio sino también a la organización y al contexto donde se encuentre, pues el entorno es incierto, dinámico y competitivo.

Cabe mencionar, que la realización de la presente investigación fue posible debido a que se plantearon objetivos realistas, los cuales permiten concluir de manera exitosa tanto el trabajo de campo como en el análisis de los resultados, además, es importante mencionar que el trabajo de campo se consideró factible de llevar a cabo puesto que existe el conocimiento de persona clave en la organización que pueden llegar a facilitar el ingreso a la misma.

Por otro lado, el hecho de analizar estas categorías de estudio no solo es posible en la empresa bajo estudio sino también en otro tipo de organización siempre cuando cumpla con la característica de ser una empresa familiar, pues es la particularidad principal y necesaria para llevar a cabo la investigación. No obstante, se tiene en cuenta que tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento es posible ser estudiada en diversas organizaciones sin importar el sector o tamaño, la única diferencia que resulta es precisamente como se llevan a cabo. Además, cabe mencionar que, la factibilidad en el desarrollo de la presente investigación es la interacción en el trabajo de campo, el compromiso de investigador, así como la robustez y credibilidad en la misma.

Entre las principales recomendaciones y como se mencionó anteriormente se resalta que a pesar de la forma en cómo se analicen las categorías de estudio, depende también de la organización y su contexto, sería interesante analizar la cultura organizacional con otros modelos de algún otro autor pionero, principalmente de Denison (1990). Ya que ese autor enfatiza en una cultura a través de diversas

dimensiones de las cuales una organización puede estar más enfocada. No obstante, existen más teóricos que han propuestos diversas formas de análisis en cuanto a la cultura que sin duda sería atrayente conocer cómo se comporta en relación al proceso de gestión del conocimiento.

Conjuntamente, se recomienda seguir analizando las empresas de carácter familiar de otros sectores y tamaños y estudiar si ello puede ser una categoría determinante en la forma en cómo se crea, transfiere y aplica el conocimiento en las organizaciones e incluso realizar una investigación a través de un estudio comparativo entre empresas tanto familiares como no familiares, puesto que como se indagó en la presente investigación la familia también es una categoría compleja de análisis que determina la forma en cómo se gestiona el conocimiento, a través de costumbres, creencias, tradiciones, entre otros aspectos.

De igual forma, una investigación cuantitativa con una muestra representativa específica, puede contribuir a la generalización de resultados que permita el análisis de dichas categorías dentro de un sector en específico y/o con organizaciones de un tamaño en particular. Además, se recomienda el análisis de investigaciones cualitativas enfocadas tanto a la cultura como la gestión del conocimiento cambiando el tipo de investigación de acuerdo el periodo de tiempo, puesto que, como se analizó en investigaciones previas, un análisis longitudinal centrado en un caso de estudio será de gran contribución para analizar la evolución de dichas categorías de estudio a través del tiempo.

Aunado a lo anterior, es fundamental enfatizar en investigaciones meramente teóricas, que contribuyan de igual forma a las categorías y categorías de estudio, independientemente de adentrarse a un trabajo de campo, puesto que, en la literatura es posible encontrar hallazgos y tendencias a lo largo del tiempo estudiando cómo es que han cambiado y evolucionado su forma de análisis siendo guías y base importante para continuar con el desarrollo de investigaciones sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Asimismo, se enfatiza en el estudio de la formalización en este tipo de empresas, ya que es de los aspectos que más carece una organización familiar, en especial si una empresa tiene miras a seguir sobreviviendo, creciendo y avanzando en el mercado competitivo esto se vuelve fundamental. Lo anterior también se recomienda en la empresa de estudio, ya que, cómo se analizó se pretende seguir teniendo una visión a largo plazo cumpliendo con lo que ellos piensan y anhelan que es parte de lo que conforma el nivel interno de la cultura, los supuestos.

De la misma manera, el análisis tanto de la cultura organizacional como de la gestión del conocimiento puede ayudar a traer consigo más aspectos positivos a la organización como la innovación, motivación, expansión, alianzas, mejor liderazgo, aprendizaje, desempeño entre otros, debido a que lo que se observa en un futuro en la empresa es seguir expandiéndose y distribuyendo sus productos a más lugares de la región por lo que enfatizando en estas dos categorías de estudio puede contribuir con lo que la organización quiere lograr.

Cabe señalar que, el análisis del proceso de gestión del conocimiento se recomienda analizarlo todo en su totalidad, ya sea basado desde un autor o varios e incluso a través de la integración de propuestas de distintos teóricos, como en la presente investigación. Pues ello, dará un panorama más completo en cuanto a su análisis desde cómo se crea ese conocimiento, como se transmite hacia donde se necesita y como lo aplican en todos los niveles de la organización.

No obstante, se han encontrado diversas investigaciones que analizan solo alguna parte de dicho proceso ya sea creación o transferencia, esto porque enfatizan que son partes en donde las organizaciones necesitan enfocarse aún más para llevar a cabo todo el proceso.

Así pues, con la presente investigación es posible observar como a través de hallazgos encontrados es posible abrir más líneas futuras de investigaciones que pueden ser

analizadas buscando aportar más al análisis de las categorías de estudio en diferentes contextos y como alrededor de la misma surgen más categorías que pueden ser analizadas con la finalidad de seguir contribuyendo en el contexto organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. doi:10.1108/vjikms-05-2018-0041
- Aguilar, A., (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730612.pdf>
- Aguilera, A. (2017), La gestión del conocimiento organizacional, ResearchGate, 1(1), 1-14
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*. 9 (1), 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.09.049
- Ajmal, M. & Koskinen, K. (2008), “Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective”, *Project Management Journal*, 39(1), pp. 7-15.
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon., F., & Campopiano, G. (2019). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 1-6, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100307>
- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.

- Alcántara, J. (2018). Evolución Histórica de la Cultura Organizacional. Google books. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/242855011/Evolucion-Historica-de-la-Cultura-Organizacional-docx>
- Ambros, K. (2020). El proceso de sucesión y la continuidad de las empresas familiares. *Tesis inédita de licenciatura*. Universidad Siglo 21. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19499/Ambros_Karina_Cuarta%20entrega%20-%20Yamila%20Ambros.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- An-Shuen, N., Ji-Feng, D., & Chien-Chang, C. (2011). Inter-organizational culture, trust, knowledge sharing, collaboration and performance in supply chain of maritime industries: Examining the linkages. *African Journal of Business Management*, 6(19), 5927-5938. DOI: 10.5897/AJBM11.467
- Antar. R., (2015). La empresa familiar. Modelos y Paradigmas Contemporáneos. *Ciencias de la Administración* <http://www.minerva.edu.py/archivo/5/3/LA%20EMPRESA%20FAMILIAR.pdf>
- Araya, A. (2012) El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización, *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39.
- Avendaño, V. y Flores, M. (2016), Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques, *EntreCiencias*, 4(10), 201- 227
- Ayala, P. (2013). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55. <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107004.pdf>
- Bai, B. (2006). High performance work practices national, culture and knowledge transfer within U.S multinational corporations. *Tesis inédita doctoral*. Universidad de Illinois at Urbana
- Barroso, A., Sanguino R., & Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*, 109, 62-69
- Basco, R. (2006). La investigación de la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54. <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec2.pdf>

- Basco, R., & Pérez, M. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 151–16
- Baú, M., Pittino, D., Sieger, P., & Eddleston, A. (2020). Careers in family business: New avenues for careers and family business research in the 21st century. *Journal of family business strategy*, 11, 1-6
- Becker, K. (2011). Knowledge Management and Unlearning/ Forgetting. En Syed, J., Murray, P., Hsilop, D., & Mouzughi, Y. (2018). *The palgrave Handbook of knowledge management*. Switzerland: Plagrove Macmillan.
- Belausteguigoitia R. (2009). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 1, 13-25. http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf
- Belausteguigoitia R. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGrawHill: Ciudad de México https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82668917/Empresas_Familiares-libre.pdf?1648230187=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmpresas_Familiares.pdf&Expires=1714353652&Signature=JXiehgVQBiUSVI~om3UYNKbR7t1pySizgbXWDlloclvsRaXM1DGMtsWkiFimpeSnu3ner0qBpsjKWfg9-c5leq03jFhpFPJF4DRON939xvZc4CqVoVmMgomNZs2vNRd3NFcZ7VdQ1jQT9oovB7uYB2P0kb-KPFDSpOdG3he9ChPj0yAYbP0ljxMIDusuzx4QEhnJSVgmvqL761rH84zZFgTeIYFfpGhccTeiCu96JY2rF4s4VUQHmj4JV-GhZbV30ArKvMOcVcEBOTjHUXJpOhvbPeMnOmjtSMZ6TAX1X1vcxYOUeA5C36SIHi1rgyaH7uOwoLmBshTbdw~li7wQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2006). Organizational Culture and Relationship Skills. *Organization Studies*, 27(6), 832-854

- Bismo, A., Andini, W., & Erwita, M. (2021). Knowledge management strategy, innovation and performance in small business Enterprise in Indonesia. *The Winners*, 22(1), 67-73. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7045>
- Bouterse J. (2015) Contingencia, naturaleza y hermenéutica en la historia de la ciencia. *Revista De Filosofía De La Historia* 8 (2014) 291–310
- Brand, V., (2018). La Gestión del conocimiento y la cultura organizacional como base del rendimiento de las PYMES familiares del sector metalmeccánico de la Ciudad de Aguascalientes. Un enfoque socioeconómico. *Tesis doctoral*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1594/433942.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brandt M. (2009). Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Investigation of U.S. Manufacturing Firms. *Tesis inédita de doctorado*. Nova Southeastern University, DAI-A71/01. <https://www.proquest.com/openview/937e913992fb4389544a9ce6926c1983/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California, Sage. (capítulo 6)
- Briceño, M., y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado, *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193
- Browne, M., Balana, P., & Lindsay, N. (2020). The business models of small family wineries. *Journal of Family Business Management*, 1, 2043-6238 DOI 10.1108/JFBM-10-2019-0071
- Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Ecoforum Escorial. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34475397/empresa_espanol_e-book_la_gestion_del_conocimiento_pdf-libre.pdf?1408384386=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_NUEVOS_PERFI.pdf&Expires=1713588238&Signature=VVw~E6G3RNHYw-

IS2Hg47ofJ-

23uKphBC2c1GEePGpuuqRxpkwD4SuDBHYSjK1DO2ieCrfSDRp4xdXqDwze
e8UaFUFI62EtP7hZJNyore8jybhUpDPdFRqQ9YtmLNX8Ew1WQ4eGhWposF

-

7axllrjHHlgkhCvRRrbwqPoyt7uQ1E5lwnn1wGeQ7wRjHE46qqqGzwPCRCvoH
6reHdsgSzRd7kllERdu4Rh9LEXVx5nUBawo7KoLBxNeCF2kucEliqZX3-
XyV~tIEluqcufg7jsltsAF2Dou6Bv-w6xn~Qr1ctrctMeJyp7IW3i0oPXhpWy-
lifQNh2tO27UrrmEimw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Burrell, G., y Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*.

London: Heinemann Educational Books

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley Massachusetts.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Estados Unidos de América: Jossey-Bass. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EgADAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizational+culture&ots=o_qK5IUgXV&sig=cX0gcgxbaEkbHPbxQ2fYJlbN-PM#v=onepage&q=definition&f=false

Cárdenas, J., & Flores, I. (2015). *Buenas prácticas de gestión del conocimiento en la empresa americana de curtidos, Santa Rosa de Cabal, Risaralda*. Tesis inédita. Universidad Tecnológica de Pereira

Carraco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. (2013). ¿Can Family Firms Innovate? Sharing Internal Knowledge from a Social Capital Perspective. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 11(1), 30-37

Castillo, N., Santana, J., & González, M., (2017). Impacto social de la gestión del conocimiento en el desarrollo municipal. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16), 47-61. <https://www.redalyc.org/pdf/5343/534367007001.pdf>

Centro de Investigación para Familias de Empresarios CIFEM–BBVA (2020). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr la continuidad y armonía*. En las empresas familiares mexicanas muestran confianza y avances para sobrevivir file:///C:/Users/pc/Downloads/https___www.bbva.com_wp-

content_uploads_2021_03_Reporte-2020-Nivel-de-Progreso-de-las-Empresas-Familiares-para-Lograr-su-Contiuidad-CIFEM-BBVA-final.pdf de BBVA.COM <https://www.bbva.com/es/mx/empresas-familiares-muestran-confianza-y-avances-para-sobrevivir/>

- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Chini T. (2004). *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Great Britain: Palgrave Macmillán.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. *International small business journal*, 26(4), 433, 462
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Arriaga, J. (2017). Commitment Escalation to a Failing Family Business. *Journal of Small Business Management*, 1, 1-19. doi: 10.1111/jsbm.12316
- Chiva, R., Lapiedra, R., Alegre, J., & Morales, S. (2011). Organisational Learning and Knowledge Management: A Prospective Analysis Based on the Levels of Consciousness. En Syed, J., Murray, P., Hsilop, D., & Mouzughy, Y. (2018). *The palgrave Handbook of knowledge management*. Switzerland: Plagrove Macmilla.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19- 39.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional. *Investigacci@n*, 12, 117-135. https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42 (5), 297–306
- Cillo, V., Rialti, R., Bertoldi, B., & Ciampi, F. (2019) "Knowledge management and open innovation in agri-food crowdfunding". *British Food Journal*, 121(2),242-258. DOI: 10.1108/BFJ-07-2018-0472

- Cobián, R. y Victoria, M. (2010), *El estudio de la pequeña empresa familiar en México: Una perspectiva analítica*. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. En Memoria Académica
- Colli, A., & Perez, P. F. (2020). Historical methods in family business studies. *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*, 98–123. doi:10.4337/9781788116459.00012
- Cruz, G. (2020). La voz de la IP | Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? *Confederación patronal de la república mexicana (COPARMEX)*, Recuperado de <https://coparmex.org.mx/la-voz-de-la-ip-gran-mortandad-de-las-empresas-familiares-que-hacer/>
- Dalkir K., (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. States United of America: Massachusetts Institute of Technology.
- Darceles, T. (2007), Gestión del conocimiento y creatividad, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61(1), 97-102, septiembre-diciembre
- Daspit, J., Chrisman, J., Sharma, P., Pearson, A. and Long, R. (2017), “A strategic management perspective of the family firm: past trends, new insights, and future directions”, *Journal of Managerial Issues*, 29, 6-29.
- Delgado, D., Delgado, G., & Hernández, M. (2021). El papel de la mujer en las empresas familiares de la localidad de Escárcega. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 16(2), 102–122. <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.264>
- Delgado, N, y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2) 75-88.
- Deloitte Spanish Latin America (2021). *Programa de empresa familiar 2021*: En: Programa de empresa familiar 2021: hacia la permanencia en el largo plazo. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/programa-empresas-familiares-2021.html>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1990-97246-000>
- Despres, C., & Chauvel, D. (1999). Knowledge management(s). *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 110–123. doi:10.1108/13673279910275567

- Díaz, D. (2015). las mejores prácticas de la gestión del conocimiento en las entidades estatales. Tesis inédita. Universidad militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13956/MEJORES%20PRACTICAS%20EN%20LA%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20LAS%20ENTIDADES%20PUBLICAS.pdf;jsessionid=6A684495A5B6608F20A7684F6CDC5402?sequence=2>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013), La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Media*, 2(7), 162-167
- Discua, A. (2014) *Christian family businesses: opportunities for further research. Journal of Biblical Integration in Business*, 16(2). pp. 7-28
- Dobrica, L. (2021). Knowledge in action towards better knowledge management in organizations. *Management Research and Practice*, 13(2), 1-26
- Döring, H., & Witt, P. (2019). Knowledge management in family businesses - Empirical evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–13. DOI: 10.1080/14778238.2019.1621224
- Duh, M. (2015). Family business succession as knowledge creation process. *Kybernetes*, 43(5), 1-23
- Durán, J., & San Martín, J. (2014). Estudio comparativo de la Empresa Familiar en México en el contexto mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(5), 21-54. <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articulosempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>
- Easterby, M., & Lyles, M. (2011). Handbook of organizational learning and knowledge management. United Kingdom: Wiley
- Eddleston, K., & Sabil, G. (2019). Women in Family Firms: Unsung Heroes of Business-owning Families, *Emerald Publishing Limited*, 185-194. doi: 10.1108/978-1-78973-289-420191023
- Ekerod, P., & Skriver, H. (2007). Organizational culture restraining in-house knowledge transfer between project managers: case study. *Project Management Institute*, 38(1), 110-122.

- Elmorshidy, A. (2018). The impact of knowledge management systems on innovation: An empirical investigation in kuwait. VINE. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(3), 388-403. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2017-0089>
- Enayati, G., & Sayyadi, M. (2012). Studying the effects of organizational culture, organizational structure, and information technology on effectiveness of knowledge management: Using Khorasan Regional Electricity Company as a case study. *African Journal of Business Management*, 6(24), pp. 7170-718
- Fang, H., Chrisman, J., & Holt, D. (2021). Strategic Persistence in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice* 00(0) 1–20: sagepub.com/journals-permissions DOI: 10.1177/10422587211001806 journals.sagepub.com/home/etp
- Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9, 2354-2377. doi:10.3390/su9122354
- Ferramosca S., & Ghio, A. (2018). The family Business. *Accounting Choices in Family Firms, Contributions to Management Science*. Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73588-7_2
- Fuentes, G., Hernández, M. y Vallejo, M. (2008), Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 2(4), 241-258
- Gandolfo, R. (2013). La importancia del protocolo en la empresa familiar. *Tesis inédita de especialización*. Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3–17. doi:10.1108/13673270810859479

- García, M., y Gómez, M. (2014). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(1), 13-25
- García, V., (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". *Perspectivas*, 20(39), 75 - 102. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30. doi:10.1108/13673270210417664
- Gómez, J. D. L., & Utrilla, P. N. C. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *European Journal of Family Business*, 2(2), 23-40.
- Gomez-Mejia, L., Basco, R., Gonzalez, A., & Muller, C. (2020), "Family business and local development in Iberoamerica", *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 121-136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- González, A., Castro, P., y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión de conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, 16(1), 70-103
- González, L., Castruita, E., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, 44, 102-131. <https://www.redalyc.org/journal/646/64659524005/html/#B13>
- González-Vega, (2020). El estudio de la empresa familiar. Una mirada desde los estudios organizacionales. *NOVUM*, 2(10), 65 - 82. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/83075/75940>
- Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(24), 308-321. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Harorimana, D., (2010). *Knowledge, culture and cultural impact on knowledge management: some lessons for researchers and practitioners*. En Harorimana, D. (Eds), *Cultural implications of knowledge sharing management and transfer. Identifying competitive advantage* (pp. 48-59). Information Science Reference

- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* (31)56, 356-363. Recuperado de <http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/Relations-between-organizational-culture-identity-and-image.pdf>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: *Organization Studies*, 19(3), 477-492. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede, G. (2009). *Dimensiones culturales de Hofstede*. Intercultural Link. Recuperado de: https://d22dvihj4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf
- Instituto de la Empresa Familiar (2021). La empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/>
- Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, 34, 21-53.
- Islam, T., Anwar, F., Rehman, S., Rasli, A., Norulkamar, U., Ahmad, U., & Ishfaq, A. (2012). Investigating the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing. *World Applied Sciences Journal*, 19(6), 795-799. DOI: 10.5829/idosi.wasj.2012.19.06.1569
- Jennex, M. E. (2015). Knowledge Management. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6. doi:10.1002/9781118785317.weom070035
- Jhansson, D., Karlsson, J., Malm, A. (2019). Family business. A missing link in economics? *Journal of family business strategy*, 1, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100306>
- Jokar, A. (2012). Investigating the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Culture. *New York Science Journal*, 5(8), 82-87.
- Karam, T. (2005). Una introducción al estudio del discurso y al análisis del discurso Global. *Media Journal*, 2(3), 1-19. <https://www.redalyc.org/pdf/687/68720305.pdf>

- Kayworth, T. & Leidner, D. (2003), “*Organizational culture as a knowledge resource*”, in Holsapple, C.W. (Ed.), *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*, Springer-Verlag, Heidelberg, pp. 235-252. <https://carijournals.org/journals/index.php/EJIKM/article/view/2064/2458>
- Khakhian, Y., Asalalizadeh, P., Javanmardi, M., & Maleki, T. (2012). A case study on the relation of organizational culture and knowledge management practices (knowledge creation). *African Journal of Business Management*, 6(16), 5587-5592
- Kleve, H., Köllner, T., Schlippe, A., & Rüse, T. (2020). The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks-Outline of a theory extensión. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 516–526. doi:10.1002/sres.2684
- Kleve, Roth, Kollner, & Wetzel, (2019). The tetralemma of the business family A systemic approach to business-family dilemmas in research and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 433-446. DOI 10.1108/JOCM-08-2019-0254
- Korica, M., Nicolini, D., y Jonson, B. (2015). En busca de 'trabajo gerencial': Pasado, presente y futuro de una categoría analítica. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 00, 1–24
- KPMG (2021). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. *KMPG cutting through complexity*. Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Lee, C. K., Foo, S., & Goh, D. (2006). On the Concept and Types of Knowledge. *Journal of Information & Knowledge Management*, 05(02), 151–163. doi:10.1142/s0219649206001402
- Libre Mercado. (2018). *Las empresas familiares generan el 58% del PIB y crean más de 6,5 millones de empleos*. Escuela de Administración de Negocios en España. <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>

- Ling-hsing, C., & Tung-Ching, L. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Little, T. (2011). *The Role of Organizational Culture, Leadership, and Infrastructure in Knowledge Creation*. MWAIS. Proceedings of the Sixth Midwest Association for Information Systems Conference. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1008&context=mwais2011>
- López, P., & Mariño, A. (2010). hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Fac. Ciencias Económicas*, XVIII(2), 75-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686547>
- Luna F. (2020). La falta de profesionalización y formación académica ¿Puede llevar al cierre prematuro de las empresas familiares? *Tesis inédita de licenciatura*. Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19319/Entrega%204%20SF%20-%20FACUNDO%20LUNA.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. (1988). El estudio de casos en la investigación educativa. *Investigación en la escuela*, 6, 1-10. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/59162/EI%20estudio%20de%20caso%20en%20la%20investigaci%c3%b3n%20educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, P. (2006), El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20(1), 165-193.
- Marulanda-Echeverry, A., Castaño-Vélez, M., & Mejía-Salazar, (2021). Organizational culture and knowledge cycle in the SMES of the tourist sector of the department of Caldas, Colombia. *Scientia et Technica* Año XXVI, 26(02), 191-200
- Mayo-Castro, A., González-Hernández, A. & Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: gobierno corporativo y la sucesión. *Vinculatégica EFAN*, 2(1), 1-24 <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2489-2512%20->

- %20Empresas%20Familiares%20En%20Mexico%20Gobierno%20Corporativo
%20Y%20La%20Sucesion.pdf
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166–18
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85. doi:10.1108/13673270110384428
- Mejía, J. (2000). El muestreo de la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 12(2). 2017, 506-531. <https://core.ac.uk/reader/236644460>
- Morales, V. (2011). El conocimiento organizacional. INFOTEC I+D+I. Recuperado de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/64/1/41.pdf>
- Morales, V. (2011b). Hacia un modelo de transferencia de conocimiento para las organizaciones mexicanas. INFOTEC I+D+I. Recuperado de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/60/1/42.pdf>
- Moreno-Gómez, J., & Lafuente, E. (2019). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3). 339-354
- Moutinho, J. da A., & Silva, L. F. da. (2021). Knowledge management in project management: mapping bibliographic convergence. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–13. doi:10.1080/14778238.2021.193150
- Nader, M., & Castro, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254
- Nanjundeswaraswam, T. & Swamy, D. (2021). Knowledge management processes and organizational culture in the higher educational technical institutions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 1, 1026-4116. 10.1108/JEAS-07-2020-0134

- Navarro, K. (2008), Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en las empresas familiares, *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 30-45, enero-abril.
- Navarro, K., Villasalero, M. y Donate, M. (2014), Especificidad de la composición del conocimiento en empresa familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 339-360
- Neckebrouck, J., Manigart, S., & Meuleman, M. (2016). Attitudes of family firms toward outside investors: the importance of organizational identification. *Venture Capital*, 19(1-2), 29–50. doi:10.1080/13691066.2016.1255414
- Nezafati, N., Razaghi, S., Moradi, H., Shokouhyar, S., & Jafari, S. (2021). Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: do knowledge workers' behavior patterns matter?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Nguyen, H., & Mohamed, S. (2009). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. An empirical investigation. *Journal of Management Developmen*, 30(2), 206-221
- Nguyen, N., & Trung, Q. (2021). The Impacts of Organizational Culture on Knowledge Transfer Between Japanese Managers and Vietnamese Employees in Japanese Enterprise. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)* 17(4), 1-17. DOI: 10.4018/IJKM.2021100106.
- Nickols, F (2001). The knowledge in nowedge management. En Wood, J. & Cortada, J. (2001). *The Knowledge Management*. Estados Unidos de América: Butterworth Heinemann
- Nofal, G. (2007), La gestión del conocimiento como fuente de innovación, *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61(1), 77-87,
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Unlearning and Learning*, 11(7/8), 833-845. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. Getbiblo, S.L: España <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rpihhdQoRP4C&oi=fnd&pg=PA1>

- &dq=origen+de+cultura+organizacional&ots=F9vKHIS5Gc&sig=DY6As8wEn6FW2NAZxWjHQROTyCl#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false
- Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica, *ACIMED* 1-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n3/aci04304.pdf>
- O'Leary, D. E. (1998). Enterprise knowledge management. *Computer*, 31(3), 54–61. doi:10.1109/2.660190
- Okasha (2015). *Una brevísima introducción a la filosofía de la ciencia*. Editorial Océano De México, S.A. DE C.V
- Ossorio, M. (2019) "Cross-border acquisitions and family businesses", *EuroMed Journal of Business*, <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2018-0033>
- Padrón-Díaz, E., Palafox-Muñoz, A., Vargas-Martínez, E. (2019). cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 1-14. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864008/html/>
- Palafox, M., & Ochoa, S. (2020). *La cultura organizacional en una empresa restaurantera: redefinición en tiempos de COVID-19*. En *Recreación de la cultura organizacional durante la pandemia*. Colección de conocimiento. México. <https://comunicacion-cientifica.com/wp-content/uploads/2022/06/033.-PDF-Recreacion-de-la-cultura-VISTO-BUENO.pdf>
- Pandey, S. C., Dutta, A., & Nayak, A. K. (2018). *Organizational capabilities and knowledge management success: a quartet of case studies*. *Kybernetes*, 47(1), 222–238. doi:10.1108/k-01-2017-004110.1108/K-01-2017-0041
- Peña, C., & Velázquez, L. (2007). Gestión del conocimiento y Estrategias de aprendizaje mediados por TIC. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 1-20
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(46), 183 – 194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/290/29011523003/>

- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*, 1, 1-12.
- Pérez, M, & (2004). Reseña "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" de Max Weber *Sociológica*, 19(55), 303-316.
<https://www.redalyc.org/pdf/3050/305026635011.pdf>
- Pérez-Pérez, M., López-Fernández, M., & Obeso, M. (2019). Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms. *Administrative Sciences*, 9, 87-105. doi:10.3390/admsci904008
- Pratt, C. (2009). De los editores para la falta de una placa caldera: consejos para escribir (y revisión) investigación cualitativa. *Revista de la Academia de Administración*, 52(5), 856–862.
- Prystupa-Rzadca, K. (2017). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management in Small Companies. *Journal of Entrepreneurship, Management And Innovation*, 13(3), <https://jemi.edu.pl/vol-13-issue-3-2017/the-role-of-organizational-culture-in-knowledge-management-in-small-companies#:~:text=Organizational%20culture%20regulates%20two%20important,2000%3B%20Wong%2C%202005>
- PWC (PricewaterhouseCoopers) (2021). Diversificación, digitalización y formalización: estrategias para una nueva era. *Encuesta de Empresas familiares 2021*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/family-business.html>
- Quan-Hoang, V., Tam-Tri., L., Viet-Phuong, L., ... & Minh-Hoang, N. (2022). Covid-19 vaccines production and societal immunization under the serendipity-mindsponge3D knowledge management theory and conceptual framework. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(22), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01034-6>
- Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. esc. adm. neg*, 81, 149-158.
- Quijano, R., Arguelles, L., Medina, F., & Fajardo, M. (2017). Cultura organizacional en MIPYMES turísticas de Campeche, México. *Revista Internacional, Administración & Finanzas*, 10(4), 91-102.

- https://www.theibfr.com/download/riaf/2017_riaf/riaf_v10n4_2017/RIAF-V10N4-2017-8.pdf
- Quinn, M., Hiebl, M., Mazzotta, R., & Veltri, S. (2019). Accounting for family and business overlaps. *Journal of Management History*, 26(2), 249-276
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM ECONOMÍA*. 1(7), 103-130. http://www.clmeconomia.jccm.es/pdfclm/quintana_clm7.pdf
- Ramadani, Robert D. Hisrich, Leo-Paul Dana, Ramo Palalic, Laxman Panthi, (2017) "Beekeeping as a family artisan entrepreneurship business". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2017-0245>
- Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A., (2015). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154
- Ratten, V. (2020). Family business and sport entrepreneurship. *Journal of Family Business Management*, 1-13, DOI 10.1108/JFBM-05-2020-0041
- Rendon, M. (2007). *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*. Tinta Negra Editores: México
- Richerson, P., & Boyd, R. (2005). *Not by genes alone: how culture transformed human evolution. United States of America: The University Chicago Press* https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=dU-KtEVgK6sC&oi=fnd&pg=PR5&ots=ZoUU2S44ED&sig=_Q8qpWXeJ-TLJ4xM54cwHDgAE1o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Robbins, S., & Judge, T., (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, C., & Romo, L., (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales *Conciencia Tecnológica*, 45(1), 12-17. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>

- Rodríguez-Gómez, D. y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, XXIV, 46, 73-90
- Rojas, R., & Torres, C. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA*, 2(4), 30-37
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, 1(57), 131-142.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>
- Rowley, J. (1999), "What is knowledge management?". *Library Management*, 20(8), pp. 416-420. <https://doi.org/10.1108/01435129910291175>
- Ruiz, R., y Moreno, F. (2000). *El método en las ciencias. Fondo de cultura económica: México*
- Rydvalova, P., & Antalova, K. (2020). Vitality and continuity of family businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1432-1450. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13433>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGrawHill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, A. (1998). Reseña "La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir" de Salo Grabinsky. *Sociológica*, 13(37). 311-315. <https://www.redalyc.org/pdf/3050/305026610016.pdf>
- Sánchez, M. y Vega, J. (2006), La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones, *Ciencias de la información*, 37(2-3), 35-52
- Sánchez-Ruiz, Maldonado-Bautista, & Rutherford, (2018). Business stressors, family-business identity, and divorce in family business: A vulnerability-stress-adaptation (VSA) model. *Journal of family Business Strategy*, 1, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.005>
- Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer análisis de discurso. *Cinta moebio* 41, 207-224. DOI: 10.4067/S0717-554X2011000200006

- Santoro, A. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización. *Tesis inédita de maestría*. Universidad Católica de Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6649.pdf>
- Santos, E. (2015). Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares. *Tesis doctoral*. Universidad de la Rioja. <https://www.google.com/search?q=%C3%89xito+y+tipolog%C3%ADa+de+la+empresa+familiar%3A+implicaciones+-+Dialnet&oq=%C3%89xito+y+tipolog%C3%ADa+de+la+empresa+familiar%3A+implicaciones+-+Dialnet&aqs=chrome...69i57j69i60.338j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management review*, 25(2), 3-16
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Holden, N., & Mattiacci, A. (2017). Entrepreneurial settings within global family firms: research perspectives from cross-cultural knowledge management studies. *European Journal International Management*, 11(4), 469-489
- SEGOB (2020). Benito Juárez municipio. Recuperado de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/benito-juarez-26071#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Benito,%25%20mujeres%20y%2050.3%25%20hombres.>
- Shabban, S., & Edgar, D. (2021). Knowledge Hiding as an Unprecedented Auxiliary in the Knowledge Management Process for Protection and to Achieve Innovation: The Case of a Pharmaceutical MNE Operating in Egypt. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, 3(3), 109-127. DOI: 10.33094/26410265.2021.33.109.127
- Sharma, P. (2003). Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology. *LAURIER Business & Economics*. https://www.researchgate.net/publication/237135059_Stakeholder_Mapping_Technique_Toward_the_Development_of_a_Family_Firm_Typology

- Soto, A. (2011). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración* 58 (2), abril-junio 2013: 135-171. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a7.pdf>
- Soto, A., San Martín, J., Garza, M., & Esparza, J. (2020). Women successor selection. *Contaduría y Administración*, 66(3), 1-14
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. doi:10.1111/joms.12625
- Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review*, 33(3), 234–243. doi:10.1177/0894486520942611
- Syed, J., Murray, P., Hsilop, D., & Mouzoughi, Y. (2018). *The palgrave Handbook of knowledge management*. Switzerland: Plagrave Macmilla.
- Taborda, M., Nova, L., & Bohórquez, I. (2018). Importancia de las pymes para el desarrollo económico de Chile en el siglo XXI. *Punto de Vista*, 9(2), 1-18, <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i14.1179>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm” (“Atributos bivalentes de la empresa familiar”), de Renato Tagiuri, John Davis. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 1, 1-14. <https://empresafamiliar.iese.edu/wp-content/uploads//2013/10/9-Tapies-2011-universia-Business-Review.pdf>
- Tàpies, J., & Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana como son y para que se utilizan. *IESE Business School*. Universidad de Navarra (Cátedra de la Empresa Familiar) Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254407170_Los_protocolos_familiars_en_paises_de_habla_hispana_Como_son_y_para_que_se_utilizan
- Terroba, J. (2020). El pensamiento digital como competencia clave para el futuro del trabajo en las empresas familiares de gran tamaño de Salta Capital en el año 2020. *Tesis inédita de licenciatura*. Universidad Siglo 21. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21274/TFG%20-TERROBA_Juan%20Pablo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Thanh, B., & Thi, L. (2020). The effect of knowledge management process on the employee commitment: Evidence from digital marketing industry. *Management Science Letters*, 11(1), 1557-1564. doi: 10.5267/j.msl.2020.12.017
- Torres, L. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento. *Rev. Arch Med Camagüey*, 19(2), <https://www.medigraphic.com/pdfs/medicocamaguey/amc-2015/amc152b.pdf>
- Triandis, H. C. (1993). Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27(3-4), 155–180. doi:10.1177/106939719302700301
- Turbay-Posada, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.
- Vallejo, M. (2008). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 105-122
- Valles, M. (2002). Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (e.g. ATLAS.ti y MAXqda) en el análisis cualitativo. Una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española. *Repositorio Digital Del Centro De Estudios Andaluces*, 1-26. <http://w01.centrodeestudiosandaluces.es/bibdigital/opac/ficha.php?informatico=00000125MO&codopac=OP003&idpag=633689872>
- Vazquez, P. (2018). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *J Bus Ethics* 150, 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Velandia, M., & Herrera, N., (2015). La empresa familiar y la mujer imperceptible. Memoria de congreso. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/11.10.pdf>
- Verdín, I., & Herrera, M. (2020). Herramientas legales para el gobierno corporativo de empresas familiares. *Revista Auctoritas Prudentium*, 1, 1-11. Recuperado de <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-HerramientasLegalesParaElGobiernoCorporativoDeEmpr-7265856.pdf>

- Villasana, L., Hernández, P., & Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado presente y futuro. Una revisión de literatura. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 53-78. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>
- Villarreal, M., Villarreal, F., & Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, 44(1), 23-29 <https://www.redalyc.org/pdf/944/94425393005.pdf>
- Visser, T., & Scheer, L. (2018). Can family business managers manage family business risks? *Journal of Contemporary Management Issues*, 1, 123-137 DOI <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>
- Vitale, A., Fernández, E., & Cabrera, M. (2020). Importancia de la gestión del conocimiento para la creación de valor en las empresas cubanas. *Publicaciones e Investigación*, 14(1), 1-12. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/129/1292434006/>
- Wahda (2017). Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846–858. doi:10.1108/jmd-11-2016-0252
- Wanjala, M. (2024). The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *European Journal of Information and Journal Management*, 3(2), 51-64. <https://carijournals.org/journals/index.php/EJIKM/article/view/2064/2458>
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse*. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141–173. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00586.x
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). “Types” of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431. doi:10.1080/08985620701552405
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (2014). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/pdf/2392253.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents

- Yance, C., et al., (2017): “La importancia de las PYMES en el Ecuador”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 41-51, https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2017/06/07/articulo_20176713520.pdf
- Yun-Zhong, W., Yi, F., & Shan-Ming, W. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader’s approval. *Journal of innovation & knowledge*, 4, 188-195
- Zamudio, J., & Satsumi, J. (2014). Las diversas tipologías de las empresas familiares: un acercamiento Teórico. *Ecorfan.org. Semantic scholar.org*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Las-diversas-Tipolog%C3%ADas-de-las-Empresas-Familiares%3A-Zamudio-Satsumi/5ff339095f5764b280b50ac6882c7c485256229>

APÉNDICES.

Apéndice A: Guía de entrevista semiestructurada para gestión de conocimiento

Guía de entrevista semiestructurada para gestión de conocimiento a partir de la propuesta elaborada (Ver Figura 13)
<p>*CAPTURA/CREACIÓN/APORTACIÓN DE CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Existe un proceso de revisión al momento de realizar una acción dentro de la organización?</p> <p>¿De qué manera se busca desarrollar nuevos contenidos? (redes sociales procesos colaborativos, etc.)</p> <p>¿Existen o se crean proyectos de innovación de individuos capacidad de respuesta, la productividad y la competencia? ¿Cómo cuáles?</p> <p>¿Se enfatiza en el adiestramiento profesional como un aprendizaje inicial? ¿Se toman en cuenta las experiencias adquiridas por las personas?</p>
<p>*FILTRADO/SELECCIÓN DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Se establecen criterios lecciones aprendidas? ¿Cómo cuáles?</p> <p>¿Se facilita el acceso y distribución de conocimiento en la organización?</p> <p>¿Cómo se busca extraer material del conocimiento obtenido?</p>
<p>*CODIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO</p> <p>¿Existen formas de codificar conocimiento? ¿cómo cuáles?</p> <p>¿Realizan acciones de representaciones de la mente como modelos mentales? ¿y de qué forma documentan el conocimiento que aprenden (libros, manuales)?</p> <p>¿Se transcriben las notas y se acuerdan cómo se redactarán las lecciones aprendidas?</p>
<p>*REFINAMIENTO DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Cómo se reconstruye y sintetiza el conocimiento?</p> <p>¿De qué forma se mejoran las lecciones aprendidas? (entre el conocimiento nuevo y el existente).</p>
<p>*INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS.</p> <p>¿La existencia de las lecciones aprendidas se publicita y se pone a disposición de otros, ya sea dentro o fuera de la empresa?</p> <p>¿Buscan trasladar el conocimiento a lugares donde se necesita y se puede utilizar? (otras áreas)</p> <p>¿Se dispone de un mecanismo para transmitir una información adecuada? ¿Cómo cuáles?</p> <p>¿Cómo mantienen un dialogo continuo para llegar a acuerdos sobre cómo, cuándo, dónde y para qué objetivos y beneficios trabajaran?</p>
<p>*ACCESO AL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿El conocimiento se organiza para usos específicos y de acuerdo con un marco organizativo establecido? (estándares, lista de preguntas, palabras clave, reglas, taxonomía, etc.)</p> <p>¿Cómo se almacenan las lecciones aprendidas para facilitar acceso y recuperación?</p>
<p>*APRENDIZAJE DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Las lecciones aprendidas se incorporan a sesiones de orientación? ¿cómo cuáles?</p> <p>¿Se utiliza el uso de software especializados para compartir información? ¿cómo cuáles?</p>
<p>*APLICACIÓN/ACTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Cómo se analizan las lecciones aprendidas de bases de datos similares? (detección de errores para corregirlos y preparar un plan de contingencia y gestión de riesgos para estos desafíos conocidos)</p>

<p>¿De qué forma se actualiza el conocimiento para ajustar la dirección estratégica, resolver nuevos problemas, mejorar la eficiencia y reducir costos?</p> <p>¿Se hace una valoración racional con mecanismos y criterios de validez internacional?</p> <p>¿de qué manera? (formas innovadoras de aplicar los conocimientos previamente adquiridos en la resolución de problemas prácticos y desarrollo de nuevos procesos de gestión)</p>
<p>*EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Cada que tanto tiempo se busca acceder a la misma lección aprendida?,</p> <p>¿Qué hacen cuando encuentran que la lección no es del todo relevante ni válida en sus contextos particulares?</p> <p>¿Cómo se obtiene Información necesaria para el proceso de toma de decisiones? (base de datos de la solución a los problemas presentados en el pasado, retroalimentación de los problemas, etc.).</p>
<p>*REUTILIZACIÓN/DESINVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.</p> <p>¿Se realiza limpieza de lecciones de las bases de datos?</p> <p>¿Consideran que se puede encontrar que algunas pueden ser reemplazadas por lecciones más nuevas y más completas?</p> <p>¿Consideran que algunas lecciones ya no son relevantes debido a cambios en la organización, cambios en el entorno comercial o ambos? ¿cómo cuáles? (ej, reemplazo tecnológico, forma de distribución de productos, etc.).</p> <p>¿De que forman buscan mantener o ganar ventaja competitiva? (Conocimiento de fortalezas y debilidades, competitividad, FODA, Ishikawa, diferencia de sus productos y los de la competencia, realización de acciones correctivas, etc.)</p>

Fuente: *Elaboración propia con base en los autores mencionados de la Figura 13.*

Apéndice B: Guía de entrevista semiestructurada para cultura organizacional

Guía de entrevista
1.- ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo? (es decir cómo se llevan los empleados entre sí, si el lenguaje es cordial, con dignidad y respeto, el trato que se dan de manera formal e informal) ¿Ha cambiado algo desde que inicio la pandemia?
2.- ¿Tienen algún uniforme para trabajar todos los empleados?
3.- ¿Se consideran cuestiones como premios, recompensas, certificados a los empleados para reconocer su trabajo? Si, ¿Cómo cuáles? ¿Se continuaron con bases para otorgar premios aún con la pandemia? No, ¿por qué?
4.- ¿Considera la tecnología un elemento clave en la empresa, por qué? ¿Como hacen uso de la tecnología? ¿Se hizo algún cambio tecnológico a raíz del COVID? ¿Qué piensa que hace falta?
5.- ¿Cómo se fundó la empresa? ¿Hay familiares? ¿Existen rituales y ceremonias familiares existentes en la empresa? (como tradición) ¿Se continuaron con rituales y ceremonias aún con la pandemia?
6.- ¿Tienen en la empresa documentos como organigramas o algún documento que haga mención de su filosofía (misión, visión, objetivos) declaraciones públicas, diarios, historias oficiales, documentos de propaganda, bases para otorgar premios y recompensas, fechas memorables, entre otros? ¿Desde qué inicio la pandemia se han modificado dichos documentos o siguieron igual?
7.- ¿La empresa tiene una filosofía? ¿Cuáles son los valores corporativos existentes?
8.- ¿Cómo se aseguran que se respeten los valores, reglas y normas de la organización? ¿Qué pasa si no se cumplen? ¿Las reglas (filosofía) a partir de la pandemia siguen igual o se agregaron más?
9.- ¿Se ofrecen programas de capacitación? ¿Qué impacto han tenido? ¿Se implementaron nuevos programas o siguieron igual?
10.- ¿Cuándo se toman decisiones en la empresa, como lo toman los empleados? (siempre positivas a pesar de no serlo, se conforman, dan su opinión, etc.) ¿Con la pandemia, existieron muchos cambios en la manera de tomar decisiones, como se sintieron los empleados?
11.- ¿Qué busca la empresa de sus empleados? Es decir que quiere la empresa que logren sus empleados (trabajo en equipo, posibilidades de superación promoción etc.) ¿Cambiaron sus actividades o la de los empleados desde que inició la pandemia para adaptarse o siguen iguales? ¿De qué manera?
12.- ¿Cómo se resuelve un problema en la empresa? (se negocian decisiones o el jefe decide)
13.- ¿Considera que la empresa es reconocida en la ciudad, por qué? ¿Cómo la empresa ha sobre llevado la pandemia y la crisis generada en la ciudad, que tratan de hacer?

Fuente: Palafox y Ochoa (2020), basados en Schein (1984); Chuc (2017).



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

Nº 00253

Matrícula: 2203802753

La cultura organizacional en el proceso de gestión del conocimiento: caso de una empresa familiar mexicana del sur de Sonora.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 8:30 horas del día 27 del mes de enero del año 2025 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. VALENTINO MORALES LOPEZ
DR. SERGIO OCHOA JIMENEZ
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIA OLIVIA PALAFOX SOTO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



MARIA OLIVIA PALAFOX SOTO
ALUMNA

REVISÓ

MTRA. ROSALBA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTE

DR. VALENTINO MORALES LOPEZ

VOCAL

DR. SERGIO OCHOA JIMENEZ

SECRETARIO

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO