



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

Gestión del Conocimiento y Competitividad en las MiPYMES Proveedoras de Autopartes en San Juan del Río

Opción de titulación
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración


Presenta:

Felipe Samuel Tovar Pacheco

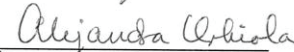
Dirigida por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán


Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente


Firma


Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Secretario


Firma

Dr. Ángel Wilhem Vázquez García
Vocal


Firma

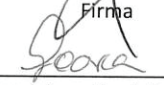
Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente


Firma

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Suplente


Firma

M. en I. Martín Vivanco Vargas
Director de la Facultad


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro; Qro.
Septiembre 2018
México

RESUMEN

¿De qué manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento? Es la pregunta central que tiene la presente investigación que es tomada desde las propuestas teóricas de la gestión del conocimiento y competitividad. Analiza el aporte de Nonaka y Takeuchi (1995) quienes consideran que el conocimiento se crea y se transforma constantemente. El modelo de la espiral del conocimiento concentra la propuesta y en él se incluyen cuatro fases para su conversión: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización que surgen cuando interactúa el conocimiento tácito y explícito. Se analizan los aportes de Fea (1995) y Porter (2009) quienes consideran que la competitividad es importante en las organizaciones y es un elemento de diferenciación de las mismas en el mercado global en el que actualmente se desarrollan. La proposición es *la creación de una metodología a través de la gestión del conocimiento se logra incidir en forma favorable sobre la percepción que tienen los sujetos en la importancia de este factor y la competitividad de las MiPYMES proveedoras de autopartes*, considerando a la Competitividad como una variable dependiente y a la Gestión del Conocimiento como variable independiente. Para acercarse a la investigación se empleará el método cualitativo utilizando los métodos de estudio de caso y fenomenología, las técnicas para la obtención de datos serán la entrevista semi-estructurada, la observación, el análisis de documentos y para el análisis de éstos se recurrirá a la hermenéutica objetiva y al uso del programa para análisis de datos cualitativos ATLAS.ti Posteriormente se realiza un análisis de los resultados obtenidos y se discute con los diferentes variables que se presentan en la presente investigación. El objetivo es la realización de una propuesta para el fortalecimiento de la competitividad a través de la gestión del conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región que participan en la cadena de suministro de industrias manufactureras de autopartes.

(PALABRAS CLAVE: Gestión de Conocimiento, Competitividad, MiPYMES)

ABSTRACT

How can you contribute to the competitiveness of MSMEs through a Knowledge Management methodology? It is the central question that has the present investigation that is taken from the theoretical proposals of the management of the knowledge and competitiveness. This investigation analyzes Nonaka and Takeuchi (1995) contributions, which state that knowledge is constantly created and transformed. The model of the spiral knowledge concentrates the proposal and includes four phases for its conversion: socialization, externalization, combination and internalization that arise when tacit and explicit knowledge interacts. The contributions of Fea (1995) and Porter (2009) are analyzed as well, they consider that competitiveness is important for organizations and it is an element of distinction in the global market. The proposal is *the creation of a methodology based on knowledge management that can favorably influence the perception that the subjects have on the importance of this element and the competitiveness of the MSME suppliers of auto parts*, considering the Competitiveness as a dependent variable and Knowledge Management as an independent variable.

The research question is answered through the qualitative method of case study and phenomenology. The techniques for obtaining data are semi-structured interview, observation and document analysis. This analysis is performed using objective hermeneutics and the analysis of qualitative data program ATLAS.ti Subsequently, an analysis of the obtained results is made and discussed with the different variables presented. The aim is to construct a proposal that strengthens Competitiveness through Knowledge Management of micro, small and medium enterprises in the region, that participate in the supply chain of auto parts manufacturing industries.

(KEY WORDS: Knowledge Management, Competitiveness, MSMEs)

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios; quien es el promotor de la vida del ser humano y nos da la oportunidad de llegar hasta donde nosotros queremos.

A mis padres, por darme la vida y enseñarme a lograr cumplir los Objetivos que uno se propone en la vida y este trabajo es uno de ellos. Gracias.

A mi esposa, gracias por darme los tiempos y la paciencia para terminar este trabajo con éxito y los consejos que me diste. Te amo por siempre.

A mis hijos, Ariadna y Samuel; por ser mi motor principal de mi vida y sé que ustedes llegarán más lejos que yo. Gracias por su paciencia y tiempo que me proporcionaron.

A mi tutora, quien siempre me estuvo orientando en la realización y culminación de este trabajo; excelente persona y tutora. Gracias por todos sus consejos y regaños

INDICE

	Página
RESUMEN	i
ABSTRACT.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE DE TABLAS	iv
INDICE DE FIGURAS.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.3. Relevancia.....	5
1.4. Pertinencia.....	5
1.5. Factibilidad.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Gestión del Conocimiento.....	7
2.1.1.El Conocimiento y las Organizaciones.....	9
2.1.2. La teoría de generación de conocimiento organizacional.....	11
2.1.3. Creación del conocimiento organizacional.....	13
2.1.4. La organización capaz de aprender.....	17
2.1.5. Alineamiento entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.....	21
2.1.6. Modelos de gestión del conocimiento.....	22
Modelo de Andersen.....	23

Modelo Knowledge Management Assessment Tool.....	23
Modelo de Wiig.....	23
Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	23
Modelo de Hedlund y Nonaka.....	23
Modelo de Grant.....	24
Modelo KPMG.....	24
2.1.7. La comparación del modelo de Nonaka y Takeuchi con otros modelos alternativos en su dimensión de análisis.....	26
2.1.8. Razones que justifican el uso del modelo de Nonaka y Takeuchi.....	27
2.1.9. Características del entorno de las MiPYMES proveedoras de autopartes en San Juan del Río.....	28
2.1.10. Elementos que se incorporarán de los otros modelos.....	29
2.1.11. Principales limitaciones del modelo de Nonaka y Takeuchi.....	30
2.1.12. La influencia cultural en el conocimiento organizacional	31
2.1.13. Cultura de formación como elemento clave para la competitividad.....	35
2.2. Competitividad.....	37
2.2.1. Concepto sobre Competitividad.	38
2.2.2. Cultura en la MiPYMES	41
2.2.3. Modelo de la Cadena de Valor de Porter	43
2.2.4. Etapas de Desarrollo de la Competitividad.....	44
2.2.5. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.....	46
2.2.6. Fuerzas que moldean la competencia.....	48
2.3. MiPYMES.....	49

2.3.1. ¿Qué son las MiPYMES?	49
2.3.2. Clasificación de las MiPYMES.....	50
2.3.3. Características Atribuidas a las MiPYMES.....	51
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1 Estudio de Caso.....	52
3.2. Objetivo General y Particulares.....	55
3.2.1. Objetivos Particulares	55
3.3. Preguntas de Investigación.....	55
3.3.1. Pregunta Central.....	55
3.3.2. Preguntas Secundarias.....	55
3.4. Proposición General.....	56
3.4.1. Proposiciones de Investigación.....	56
3.5. Variables de Investigación.....	57
3.6. Indicadores Empíricos.....	57
3.7. Técnicas de Investigación	58
4. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS	62
4.1. Entorno de las empresas.....	62
4.2. Selección de las empresas	65
4.3. Misión y visión de las empresas	68
4.4. Empresas a investigar	69
4.4.1. Empresa “A”.....	69
4.4.2. Empresa “B”.....	70
4.4.3. Empresa “C”.....	72
4.4.4. Empresa “D”	73

5. ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO	75
6. REFLEXIONES FINALES	99
7. METODOLOGÍA PROPUESTA	105
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS.....	117

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

INDICE DE TABLAS

	Página
2.1. Resumen de Modelos de Gestión del Conocimiento	24
2.2. Comparación del modelo de Nonaka y Takeuchi con otros modelos alternativos en su dimensión de análisis	26
2.3 Clasificación de las MiPYMES	50
3.1 Resumen de Aspectos Metodológicos	60
4.1. Empresas del sector productivo automotriz	64
4.2. Misión y Visión de las empresa	68
5.1. Conclusiones de las entrevistas realizadas a la empresa “A”	76
5.2. Conclusiones de las entrevistas realizadas a la empresa “B”	77
5.3 Conclusiones de las entrevistas realizadas a la empresa “C”	78
5.4 Conclusiones de las entrevistas realizadas a la empresa “D”	79
5.5 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las empresas A,B,C y D	81

INDICE DE FIGURAS

	Página
2.1 Las 2 dimensiones de la Creación del Conocimiento	11
2.2. Los 4 modelos de conversión del conocimiento	12
2.3. Procesos de Conversión del Conocimiento Organizacional	14
2.4. Espiral de creación del conocimiento organizacional	15
2.5. Tipos de aprendizaje	18
2.6 Las 5 fuerzas competitivas de Porter	47
4.1 Esquema de Proveduría de Autopartes	65
5.1 Análisis de las variables aplicando Software ATLAS. Ti	97
6.1 Esquema de Metodología Propuesta	106

1. INTRODUCCIÓN

En las empresas se tienen estilos de coordinación diferentes derivado de la heterogeneidad de los procesos productivos, y la formación del personal con distinta cultura que provienen de diferentes sociedades; ello no garantiza que el conocimiento se gestione adecuadamente, que se socialice, que se difunda, transfiera y comparta apropiadamente. Por lo tanto, es necesario hacer explícitas las estrategias que utilizan las empresas que trabajan bajo un esquema de confianza mutua y equipos de trabajo para reunir personal que desarrollen actividades en conjunto, que potencialicen su conocimiento a través de los procesos de difusión y aprendizaje incrementando su impacto social dentro y fuera de la misma empresa. La competitividad desde el prisma de la aplicación de los principios esta orientada a la consecución de la excelencia de todos los procesos internos de la empresa. El objetivo es realizar una propuesta para el fortalecimiento de la competitividad de la empresas a través de la gestión del conocimiento en las micro, pequeñas y medianas empresas de la región que participan en la cadena de insdustrias manufactureras de autopartes.

La pregunta central de la investigación es : ¿De qué manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento? Para contestar esta pregunta se analiza la gestión del conocimiento en casos de la región de San Juan del Río; Querétaro. Las empresas por analizar son cuatro todas ellas proveedoras de autopartes de la región.

La presente tesis se clasifica en tres secciones principales: teórica, metodológica y experimental. La primera parte revisa los elementos principales para la gestión del conocimiento, competitividad y MiPYMES; las segunda parte menciona la metodología

a utilizar para la construcción de la realidad de las empresas y su competitividad y finalmente la tercera parte los resultados de cómo están compuestas las empresas y los resultados que se obtienen hasta el momento.

En el capítulo 2 se estudia la teoría de los conceptos sobre gestión del conocimiento, transferencia, creación y transformación del conocimiento, considerando los modelos de gestión del conocimiento que servirán para la presente investigación. También se mencionan conceptos sobre competitividad considerando la cadena de valor de Porter así como las etapas de desarrollo de la competitividad. En este capítulo se habla sobre que son las MiPYMES, su clasificación y algunas características de las mismas.

En el capítulo 3 se menciona la metodología a emplear en la presente investigación basado en un estudio de caso (Yin, 1998) empleando la metodología cualitativa. También se menciona el objetivo general, la pregunta de investigación, la proposición general, las variables de investigación los indicadores empíricos y las técnicas de investigación a emplear en la investigación.

En el capítulo 4 se habla del contexto de las empresas donde se realizará la investigación, mencionando las características de cada una de ellas; como la misión, visión, políticas y valores de las mismas.

En el capítulo 5 se realiza un análisis de los resultados de campo obtenidos en las empresas mencionadas en el capítulo anterior aplicando una entrevista semi-estructurada elaborada para contestar la pregunta de investigación y obteniendo los resultados de las mismas.

En el capítulo 6 se realizan las conclusiones del trabajo de campo así como la propuesta que se realiza para la presente investigación finalmente en el capítulo 7 se presenta la metodología propuesta como resultado de la presente investigación.

1.1. Justificación

Cuando las organizaciones están influidas por el contexto global en el que se desarrollan, lo que implica que los hechos que ocurren en una parte del mundo afectan a todas las demás organizaciones en otras partes lejanas: las ideas y el conocimiento, los bienes y los servicios, traspasan las fronteras con facilidad (Stiglitz, 2006). Es por eso que deben estar en una búsqueda constante para tener ventajas superiores y competitivas, a través de esta búsqueda, darse cuenta que la base esencial para competir con éxito a nivel nacional, e internacional es el conocimiento que se genera en la organización y el de sus empleados.

Davenport y Prusak (2001), mencionan que *“saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios”*? (p. 13) ¿Qué es lo que induce a pensar que la gestión del conocimiento es indispensable en otras formas estructurales como las empresas? El conocimiento es el eje rector de las actividades que se realizan dentro de una organización, aunque en algunos casos es una acción que pasa desapercibida, pero administrar el conocimiento de las personas para convertirlo en un conocimiento institucional impulsa el desarrollo de la organización elevando su potencial competitivo; esta acción es el objetivo primordial de la gestión del conocimiento.

Las empresas de índole transnacional dan respuesta a los procesos de globalización movilizándolo el conocimiento más allá de las fronteras nacionales, se integran por organizaciones de países desarrollados y subdesarrollados. La rapidez con la que tienen acceso al conocimiento y la tecnología de los países desarrollados promueve el ritmo del crecimiento en los países en vías de desarrollo.

1.2. Planteamiento del problema.

La gestión del conocimiento considerada como la capacidad para dirigir a las personas que poseen el conocimiento profesional y la sabiduría personal (capital intelectual); depende de los factores de cultura, productos, procesos, relaciones con clientes. Las organizaciones que aplican el concepto de gestión del conocimiento requieren el desarrollo de estrategias, procesos, procedimientos e instrumentos que faciliten la creación, la asimilación, la diseminación, el uso, el acceso y la calidad del contenido acumulado teniendo como principal preocupación la anticipación de datos que puedan ser estratégicos para el crecimiento y supervivencia de la empresa (Roig et. al., 2004).

Actualmente el entorno que se está viviendo de apertura de mercados, en los que la competencia se vuelve cada vez más agresiva, obliga a que los procesos de manufactura estén cambiando constantemente por los avances tecnológicos y las mejoras continuas que se requieren. Todo esto con el fin de entrar en esta competencia, en la que la tecnología representa un papel de suma importancia en los procesos de transformación exigiendo de cierta manera gestionar el conocimiento en todas las etapas necesarias para el proceso. El hecho social que lleva a la inquietud del desarrollo de la presente investigación es que una gran parte de las MiPYMES proveedoras de autopartes en San Juan del Río no gestionan el conocimiento dentro de sus organizaciones lo cual pone en riesgo su supervivencia sobre todo en un entorno cada vez más competitivo en el que la solidez de la empresa es fundamental para la confianza y certidumbre de los clientes quienes incrementan su nivel de exigencia y buscan ventajas competitivas y diferenciadoras entre las empresas del mismo giro para elegir las como proveedoras.

1.3. Relevancia

La investigación sobre la importancia de la Gestión del conocimiento para la competitividad de las MiPYMES proveedoras de Autopartes en San Juan del Río es relevante debido al acelerado crecimiento que se ha generado en el sector automotriz en la localidad de San Juan del Río, Qro. sobre todo de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) y su impacto cada vez mayor en la economía estatal y en la generación de empleos.

Se pretende realizar una propuesta de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región que participan en la cadena de suministro de industrias manufactureras de autopartes ya que una gran parte de las MiPYMES del sector automotriz enfrentan entre otros varios problemas: Carencia de estructura en la empresa, desconocimiento de los procesos de fabricación, carencia de sistemas de manufactura actualizados, falta de implementación de sistemas de gestión de calidad, falta de programas de capacitación al personal por mencionar algunos.

1.4. Pertinencia

La investigación de la gestión del conocimiento y la competitividad en las MiPYMES proveedoras de autopartes es un estudio de caso que se realizara en empresas de San Juan del Río y que corresponde a la línea de investigación *Gestión del conocimiento e Innovación* del doctorado en administración. Pretende realizar una intervención en la administración de las empresas en el área de capital intelectual y realizar aportes que permitan generar propuestas de mejora y estrategias de Gestión del conocimiento como uno de los elementos básicos para la competitividad de las mismas.

1.5. Factibilidad

Esta investigación es apoyada con un proyecto en la Universidad Tecnológica de San Juan del Río a través del “Centro Regional para el Fortalecimiento de la Competitividad de las MiPYMES Proveedoras de Autopartes de la Industria Manufacturera Japonesa”

Se cuenta con la colaboración de JICA (Asociación de Cooperación Internacional Japonesa) y el gobierno de México y Japón, con el apoyo de expertos voluntarios japoneses con más de treinta años de experiencia en su ramo y vienen a transmitir sus conocimientos a México. Ya se han visitado cuatro proveedores Tier1 existentes en la región para saber los problemas a los que enfrentan con sus proveedores Tier2, Tier3 y Tier4 que son MiPYMES.

2. MARCO TEÓRICO

Tomando como base la gestión del conocimiento de la espiral del conocimiento propuesto por Nonaka Takeuchi (1995) el conocimiento es transformado continuamente por los individuos que cuentan con cierta preparación académica con el fin de competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos a nivel mundial. Choo (1998) considera el conocimiento cultural como el origen para compartir información, lo cual se ve afectado por la globalización que distribuye ideas y conocimientos diversos por lo cual daña al conocimiento cultural, Stiglitz (2006) invita a que las universidades se vinculen con las empresas con el fin de que el conocimiento se genere a través de los profesionistas que laboran en la misma.

2.1. Gestión del conocimiento

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

Sartre (mencionado por Arnau, 1993) destaca que el hombre empieza por existir, se desarrolla, florece en el mundo y después se define. Afirma que: *“Para existir, el hombre tiene la exigencia de conocer y actuar. Toda acción es conocimiento y todo conocimiento es acción. La condición para ser libres es generar un conjunto de verdades. Si el hombre no construye su mundo será deglutido por la inercia y la fatalidad”* (Arnau, 1993, p. 241).

Existen dos corrientes filosóficas del siglo XX: la fenomenológica y la del existencialismo. El fundamento de la corriente fenomenológica es: “*El conocimiento se puede obtener a través de la reflexión*”. (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 29), y la del existencialismo es: “*si queremos conocer al mundo, debemos actuar persiguiendo un fin*”.

Esta corriente destaca la relación entre el conocimiento y la acción, y se encarga de investigar la existencia humana en forma individual y la experiencia.

Cuando inicio el perfeccionamiento de los procesos y sistemas en las empresas, nace la gestión del conocimiento con el objetivo de que el capital intelectual de una empresa se incremente considerablemente mediante la administración de la habilidad que se tiene para resolver problemas en forma eficiente.

El capital intelectual que crea valor en una empresa ayuda a la búsqueda del conocimiento descubriendo dominio, destreza, aptitud y conocimientos particulares en la organización.

La búsqueda del conocimiento tiene como fin devolver a las personas la capacidad de pensar y auto-organizarse, con el objetivo de mejorar y crear nuevas formas logrando liderazgo y confianza en el personal, reflejándose en sistemas avanzados de información, motivación, remuneración y en el uso creativo de las tecnologías de la información.

Se menciona que la gestión del conocimiento es definida como: “*La habilidad de tomar información que ha sido almacenada positivamente en la mente de las personas y hacerla pública, procesable, útil y explícita*” (Papows, 1999, p. 174). Los autores Benavides y Quintana (2003) la definen como: “*una disciplina emergente que proporciona las metodologías y las guías de actuación aceptadas, que define los conceptos, integrando enfoques y métodos de un modo coherente y global, para*

proporcionar pistas sobre las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales” (p.29).

Por lo expuesto anteriormente la gestión del conocimiento es la habilidad para dirigir a las personas que poseen el conocimiento profesional y el capital intelectual, dependiendo de los factores como lo son: cultura, productos, procesos y relaciones con clientes. Las organizaciones que pretendan desarrollar la gestión del conocimiento se deben de implementar estrategias, procesos, procedimientos e instrumentos que ayuden a la creación, la asimilación, la propagación, el uso, el acceso y la calidad del contenido siendo su principal preocupación la anticipación de datos estratégicos para el crecimiento y sobrevivencia de la nueva empresa.

Se define el concepto de gestión del conocimiento con el cual se trabajará, como el proceso de identificar, seleccionar, almacenar, transferir y utilizar el conocimiento (la información y las personas), con el objetivo de mejorar la competitividad.

2.1.1. El conocimiento y las Organizaciones

El capital intelectual

El conocimiento es personal por lo tanto en las organizaciones se debe considerar que la experiencia de las personas les va permitiendo acumular información que a la postre les permite tener mayor conocimiento sobre algunos aspectos, les va permitiendo tomar decisiones sobre bases más sólidas y este conocimiento no es sencillo transmitirlo a otras personas, por ello se documenta lo documentable pero el día a día y el sentido común al momento de actuar según las circunstancias son las que los nuevos integrantes de la organización deben aprender, por lo tanto el objetivo de la transferencia del conocimiento es lograr que la organización cuente con los mecanismos tales que permitan que el

conocimiento adquirido por las personas logre permanecer en la organización aún después de que éstas ya no estén, por ello la importancia del análisis del capital intelectual y sus formas de aprendizaje y las diferentes formas de gestionar el conocimiento.

Definiciones y descripciones de *Capital intelectual* de algunos especialistas en el tema:

- “Es acumular el conocimiento de todos los integrantes dentro de una compañía, creando una línea de competitividad para ella.” (Stewart, 1999, p. 37).
- “Es el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que tiene una organización y que le permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado” (Pérez y Bustamante, 2000, p. 49).
- “Son los activos no financieros de una Organización” (Chatzkel, 1998, p.112).
- “Está compuesto por el Capital Humano y el Capital de Conocimiento. El Capital Humano comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el documentado, disponible en forma de *papers* de investigación, reporte, libros, artículos, manuscritos, patentes y *software*.”(Nasseri, 2006).
- “Método compuesto por tres elementos: El Capital Humano, el Capital del Cliente y el Capital Estructural.”(Smith, 2003 p.23).
- “Es el valor de las relaciones de una organizaciones con sus clientes incluyendo la lealtad intangible de los clientes hacia la compañía o producto, basada sobre la reputación, patrones de compra, o la capacidad de pago de los clientes.”(Davenport, 1999).

La definición presentada por Smith resume las ideas generales de todas las definiciones estudiadas en la que considera que el *Capital Intelectual* se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, los cuales permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan explotarlas.

2.1.2. La teoría de generación de conocimiento organizacional

Para entender la naturaleza del conocimiento, veremos sus dos dimensiones :La Ontológica y la Epistemológica. La figura 2.1. muestra esquemáticamente la relación entre las dimensiones.



Figura 2.1 Las dos dimensiones de la creación del conocimiento
Fuente: Davenport (1999)

Dimensión Ontológica

Considera el entorno con el cual el conocimiento se ve involucrado, ayudándonos a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

“Concretamente, el conocimiento es implantado sólo por los personas. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica el conocimiento creado por los individuos dentro de la organización y lo materializa como parte de la red de conocimientos de la misma.” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 32).

La generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo de la misma empresa en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

Dimensión Epistemológica

Nonaka y Takeuchi (1995) en su libro *The Knowledge-Creating Company* hablan de la teoría de generación de conocimiento organizacional (p.96), la cual se apoya en los métodos de la comunicación del conocimiento; en torno a al método de cambio entre el conocimiento tácito o mejor conocido como conocimiento informal (hábitos y aspectos culturales, experiencias de trabajo, vivenciales) y el explícito el cual se puede transmitir de forma más fácil por encontrarse contenido en documentos, libros, manuales y diferentes medios (Figura 2.2).



Figura 2.2. Los cuatro modos de conversión del conocimiento
Fuente: Nonaka y Takeuchi, (1995, p.96)

Donde:

- *Tácito a Tácito*: Es el proceso de compartir con otras personas las experiencias aprendidas en el desarrollo dentro de la organización. Por ejemplo, los aprendices trabajan

muy de cerca con los maestros, observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias.

- *Tácito a Explícito*: Es el proceso de documentar el conocimiento aprendido durante el desarrollo de las labores . Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.
- *Explícito a Explícito*: Es el proceso de sistematizar conceptos de conocimiento . Por ejemplo, intercambio y asociación de documentos, emails, informes y papers.
- *Explícito a Tácito*: Es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de ‘aprender haciendo’ . Por ejemplo, rotación de roles y experimentación.

El problema de generación de conocimiento organizacional consiste en cómo transmitir el conocimiento individual, a los grupos de trabajo y a la organización misma y entre las diferentes empresas.

2.1.3. Creación del conocimiento organizacional

Es todo aquel capital intelectual existente y compartido en la organización (Nonaka,y Takeuchi (1995) y Prusak (2001). Direccionándola y estableciendo la metodología a seguir con el objetivo de mantener almacenado el conocimiento y que este pueda ser utilizado en el presente y documentado con los nuevos conocimientos creando así la llamada memoria organizacional.(Cross y Baird, 2000 p. 69).

Nonaka y Takeuchi (1995) establecen cuatro factores clave en torno a la creación de conocimiento organizacional: Intención, autonomía, fluctuación y caos creativo y redundancia. Cabe mencionar que estos factores son importantes como parte de la cultura

de la organización para lo cual es importante saber que es la cultura organizacional ,como se definen las estrategias de aprendizaje y que sea una herramienta de trabajo diario.

Conversión del conocimiento

En el modelo de la espiral de creación de conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1995) retomado por Mintzberg *et. al.*, (1997) y por Choo (1998) produce las siguientes formas de conversión del conocimiento. (Figura 2.3)

Figura 2.3. Procesos de conversión de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p. 80).

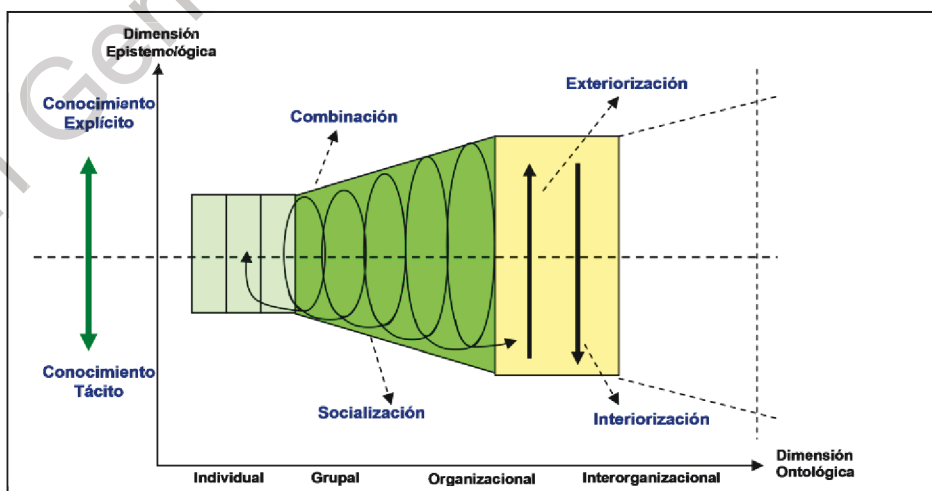
La socialización pertenece a las teorías de procesos grupales en donde se comparten experiencias dando paso a la creación del conocimiento tácito; adquiriéndolo a través de la experiencia de otras personas sin usar el lenguaje.

En el proceso de exteriorización se nombra el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos; formando el conocimiento conceptual convirtiéndolo en una guía para crear conocimiento sistémico a través de la combinación; a su vez, el conocimiento sistémico se convierte en conocimiento operacional conforme se va interiorizando en la organización generando un nuevo ciclo de creación de conocimiento.

Los miembros de la organización intercambian y combinan conocimientos a través de documentos, reuniones, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación para obtener un producto (libro, manual). La reconfiguración de la información existente se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito; todo esto conduce a crear el conocimiento sistémico.

El modelo de la espiral del conocimiento (Figura 2.4.) es en el que se puede ver la forma en que gira la espiral a partir del conocimiento tácito al conocimiento explícito, desplazándose de un nivel individual, grupal, organizacional e inter-organizacionalmente.

Figura 2.4. Espiral de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p. 83).

Para Nonaka y Takeuchi (1995) la organización tiene la función de proporcionar el ambiente adecuado en el proceso de la creación del conocimiento con el fin de facilitar las actividades en grupo, la generación y recolección del conocimiento en el nivel individual.

Para originar el ambiente existen cinco condiciones primordiales: intención, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos (Senge, 1998, p. 53).

Intención: El deseo que tiene una empresa para lograr sus fines; aceptando la manera que las estrategias tienen para desarrollar la capacidad organizacional adquiriendo, creando, acumulando y explotando el conocimiento.

Autonomía: los miembros de una organización actúan tan autónomamente como sea posible, motivándose a si mismos facilitando la creación de un conocimiento nuevo.

Fluctuación y caos creativo: cuando se introduce la fluctuación en una organización sus miembros se enfrentan a una ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos por lo que esta condición es elemental para fomentar la espiral del conocimiento, estimular la interacción de la organización y el ambiente externo. El caos creativo se puede generar intencionalmente cuando se evoca un sentimiento de crisis entre los miembros de la organización estableciendo metas desafiantes.

La redundancia: es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización; se refiere a hacer énfasis intencional de la información acerca de las actividades, responsabilidades administrativas y de la organización en su conjunto.

Variedad de requisitos: Todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido y sencillo a la información que necesitan.

Para Drucker (1992) el conocimiento intelectual es un recurso intangible para toda organización no puede heredarse ni ser legado: cada individuo dentro de la organización debe adquirirlo, por lo tanto el recurso básico es y seguirá siendo el conocimiento.

2.1.4. El aprendizaje de la Organización

En las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario comprender el concepto de “Organización capaz de aprender”.

Thurbin (1994, p. 78) menciona que *“una organización con un proceso continuo formativo o una organización que aprende, desarrolla y mejora el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al proveer y utilizar la formación de los individuos que comprende”*,

Malhotra (1993, p. 43) la contextualiza como *“una organización con una filosofía acostumbrada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto”*.

A su vez, Revilla (1994, p. 89) la idealiza que *“al mencionar que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el aprendizaje que genera la empresa deriva tanto del aprendizaje que realicen sus elementos individuales como de la adquisición de nuevos elementos con los conocimientos que la empresa previamente no posee”*.

Por lo anterior se puede mencionar a una organización inteligente, cuando el potencial mayor es su capacidad de aprender y donde el objetivo por aprender se difunde ampliamente.

No se puede dejar de lado e ignorar la importancia del clima y el ambiente organizacional, el cual puede afectar tanto positiva como negativamente en el aprendizaje organizacional, las relaciones de confianza y apoyo entre los integrantes de la

organización son las que establecen el clima necesario para compartir y generar conocimiento.

De lo anterior se pueden abstraer dos visiones que la *Organización es capaz de aprender* (basada en el aprendizaje o adquisición individual) y también en el *aprendizaje arraigado en la cultura*.

Para entender el proceso del aprendizaje organizacional, es necesario entender el entorno dentro del cual se compone. El aprendizaje se define tanto a través de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del operar de la organización. Las decisiones se catalogan en dos clases: corto plazo y largo plazo (Figura 2.5.)

Las decisiones de corto plazo se ven dañadas directamente por la retroalimentación de información, mientras que las de largo plazo se ven afectadas por los modelos mentales y las nuevas estrategias organizacionales definidas por los encargados de las decisiones.

Figura 2.5. Tipos de aprendizaje



Fuente: Bertalanffy (1981, p.45).

donde:

Aprendizaje simple: Normalmente resuelve los problemas actuales y a corto plazo. Donde las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras.

Aprendizaje complejo: Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros. Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias en los modelos mentales que gobiernan las decisiones.

Para medir la madurez de la gestión del conocimiento es complejo, combinando un conjunto de factores críticos de éxito con un conjunto de gestión de conocimiento, se realiza una intersección para definir un nuevo conjunto de elementos clave medibles de gestión del conocimiento. Esos elementos se unen en tres categorías : (1) Tecnología de la información (la capacidad de la tecnología para capturar el conocimiento y el uso de los sistemas de información), (2) Organización (personas, clima organizacional y procesos) y (3) Conocimiento (conocimiento acumulación, utilización, prácticas de intercambio e identificación de la propiedad del conocimiento).

La comprensión de estos factores de gestión del conocimiento, actúa como una base para determinar el tipo de estrategias e iniciativas de gestión del conocimiento para una organización.

Tecnologías de Información: El 70% de los documentos sobre gestión del conocimiento enfatizan la importancia de los sistemas de tecnología de información desarrollados para administrar el conocimiento explícito. Incluso los autores, cuyo su principal campo de investigación de la gestión del conocimiento es no sobre la importancia de tecnologías de información, la tecnología de la información es crucial para tener éxito en gestión del conocimiento.

Dos elementos forman el componente de tecnología de información en gestión del conocimiento : el primer elemento es la capacidad de la tecnología de información para capturar conocimiento y el segundo elemento es el uso de herramientas de tecnología de información. Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Stemberger, M.

(2012). The impact of knowledge management on organizational performance.

Economic and Business Review, 14(2), 147–168.

Organización. Los elementos organizacionales se consideran el segundo componente de la gestión del conocimiento como organización en sí mismo es importante para establecer cualquier forma de nuevas actividades y procesos para manejar el conocimiento. La organización como un conjunto de varios indicadores clave, centrados estrictamente en el clima organizacional (motivación y colaboración) y procesos organizacionales. Gente y el clima organizacional, como primer elemento de la organización, incluye valores, confianza, motivación, creatividad, trabajo en equipo, colaboración, papel de los empleados y gerentes en la toma de decisiones fabricación, desarrollo de cultura innovadora y otros factores importantes . Por otro lado, los procesos organizacionales, como segundo elemento, con su ejecución, reingeniería e integración, también son importantes para tener éxito en la gestión del conocimiento La organización, como una combinación de esos dos elementos, también afecta las prácticas de gestión del conocimiento en una manera positiva.

Conocimiento. El tercer componente clave de gestión del conocimiento es el conocimiento. Definido como un componente de cuatro elementos consiste en la acumulación de conocimiento, la utilización, las prácticas de intercambio de conocimientos, y la identificación de la propiedad del conocimiento.

La acumulación de conocimiento puede ser interna o externa, ocasional o intencionada. Conocimiento se puede acumular a través de la externalización o la internalización. El término uso del conocimiento cubre el conocimiento individual y grupal, aprendiendo de la experiencia o innovando soluciones. El intercambio de conocimiento también puede ser formal e informal. La propiedad de conocimiento, como

el último elemento de este constructo, se puede utilizar para describir el conocimiento como una identidad individual o grupal y para señalar fuentes de conocimiento especializadas o generales en una organización dada.

2.1.5. Alineamiento entre gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La Gestión del conocimiento tiene como principal objetivo apuntalar el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento que necesita la Organización para enfrentar su dinámica. La necesidad de definir los elementos limitantes de aspectos como comunicación y la acción objetiva son prioritarios para establecer las características de la gestión del conocimiento a implementar, así como es necesario entender lo que necesita la gente para entender y actuar eficientemente.

La implantación de un proyecto de gestión del conocimiento no asegura que el conocimiento fluya eficientemente dentro de las redes sociales de la organización, sin embargo, para establecer la relación entre el Aprendizaje organizacional y la Gestión del conocimiento es necesario detectar las necesidades reales de dichas redes junto con el establecimiento de un ambiente propicio al aprendizaje y al conocimiento

Harrison y Leitch (2000) mencionan que las organizaciones para permanecer en la competencia deben actualizar continuamente su recurso de conocimiento. El fácil acceso a la información y la elección de productos está obligando a las organizaciones a pensar de manera diferente asegurando la utilidad efectiva de los recursos como aspecto central de la estrategia. Ofek (2010) enfatizó que en la copa del mundo FIFA 2010 es el ejemplo reciente, donde Adidas fue el patrocinador oficial del evento, terminó ganando la mitad del mercado en línea que su competidor Nike. Su éxito de Nike se debe a la utilización

inteligente de su conocimiento del mercado con una decisión oportuna y efectiva fabricación de sus productos.

Chong y Choi (2005) revisaron los factores críticos en la implementación exitosa de la gestión del conocimiento y han citado varias investigaciones previas que acuerdan que la cultura de gestión del conocimiento debe estar implementada para tener éxito en su aplicación. Bhatti, W. A. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2847–2853.

Weber (2007) investigó los elementos de falla de la gestión del conocimiento y analiza que cuando la cultura y los procesos no están alineados correctamente el sistema tiende a fallar. El conocimiento no se comparte correctamente porque no hay suficiente conciencia sobre la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Mundialmente conocido como pionero de la gestión del conocimiento Malhotra (2003,2005) menciona que la administración del conocimiento es un proceso basado en personas, procesos y tecnología. Ha habido un gran trabajo académico llevado a cabo a través de los años (Wiig et al. 1997, Muller y Raich 2005, Chong y Choi 2005, Keramati y Azadeh 2007, Jadoon y Hasnu 2009, Zack et al. 2009, Minnone y Turner, 2009, 2010), algunos de los cuales han sido identificados tan importante, y comprenden procesos, intelectual capital, cultura y estrategia para ser factores clave en la administración del conocimiento.

2.1.6. Modelos de Gestión del Conocimiento.

Existen varios modelos de Gestión del Conocimiento, se describen los modelos para esta investigación con una breve descripción de cada uno de ellos y posteriormente se realiza un análisis de los mismos.

Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT es un instrumento evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

Modelo de Wiig

Wiig (1998-1993) elabora un modelo integral sobre la gestión del conocimiento el objetivo es reforzar el uso del conocimiento.

Modelo de Nonaka y Takeuchi

Nonaka (1991, 1993, 1994) y Nonaka y Takeuchi (1995) afirman que las compañías crean nuevo conocimiento e innovación no solo procesando información del exterior al interior, sino haciéndolo fundamentalmente desde el interior al exterior. El objetivo de este modelo es informar sobre como las organizaciones pueden crear y promover conocimiento.

Modelo de Hedlund y Nonaka

Apoyándose sobre las mismas bases que el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) profundiza en los procesos de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento. El objetivo de este modelo es el almacenamiento, la transferencia y la transformación del conocimiento.

Modelo de Grant

Grant (1996, 1997) ofrece una visión algo distinta de cómo generar e integrar nuevo conocimiento. La eficiencia de la integración del conocimiento individual es su objetivo.

Modelo KPMG

KPMG Consulting su objetivo es incrementar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y apoyado con Arthur Andersen quien busca conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje como objetivo.

A continuación se realizó un resumen de los modelos de Gestión del Conocimiento existentes con sus aportaciones en las dimensiones de análisis de gestión del conocimiento y competitividad. (Tabla 2.1)

Tabla 2.1. Resumen de Modelos de Gestión del Conocimiento

DIMENSIÓN MODELO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	COMPETITIVIDAD
MODELO DE ANDERSEN	Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva de la organización, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.	El objetivo es que se cree valor que los clientes puedan ver y reconocer, con el fin de que los clientes apuesten más por la empresa en cuestión.
MODELO KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOLL (KMAT)	Propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.	
	Engloba el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento a la resolución de problemas. Realizado desde su	

<p>MODELO DE WIIG</p>	<p>experiencia práctica, pretende reforzar el uso del conocimiento en las organizaciones. Mediante una estructura organizativa adecuada identifica las necesidades de conocimiento y el conocimiento disponible para construir el léxico del conocimiento y la enciclopedia del conocimiento de la organización.</p>	
<p>MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI (1995)</p>	<p>Define cuatro modelos de conversión del conocimiento : la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. Distingue dos tipos de conocimiento : tácito y explícito. Considera la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual</p>	<p>Las organizaciones generan nuevo conocimiento e innovación no solo procesando información del exterior al interior, sino haciéndolo fundamentalmente desde el interior al exterior, lo anterior siendo un factor importante para su competitividad.</p>
<p>MODELO DE HEDLUND Y NONAKA (1993)</p>	<p>Profundiza en los procesos de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.</p>	
<p>MODELO DE GRANT</p>	<p>Considera la generación del conocimiento puramente individual. Propone cuatro vías o mecanismos que ayudarán a integrar el conocimiento de la empresa :reglas materializadas en procedimientos, diseño de actividades productivas, rutinas organizativas y formación de grupos de resolución de problemas.</p>	<p>Reserva a la empresa la tarea de coordinación, integración y aplicación del conocimiento especializado de sus miembros para la producción de bienes y servicios. En caso extremo todos los empleados abandonarían la empresa y esta que quedara sin conocimiento disminuyendo su competitividad.</p>
<p>MODELO KPMG</p>	<p>Requiere la implantación de mecanismos para la creación, captación, almacenamiento, transmisión y utilización del conocimiento. Identifica seis elementos básicos que se deben orientar hacia el aprendizaje : la estrategia, la estructura organizativa, el liderazgo, la gestión de personas, los sistemas de información y comunicación y la cultura.</p>	<p>Para incrementar la competitividad de una organización, se necesita el compromiso de un equipo directivo con una visión de organización aprendedora, que desarrolle el aprendizaje a todos los niveles : personas, equipos y organización. Con esto se conseguirá un cambio permanente, una mejora en la calidad de los resultados, un mayor desarrollo de las personas que participan en la empresa y una mejor implicación con el entorno y su desarrollo.</p>

Fuente :Elaboración Propia

2.1.7. La Comparación del modelo de Nonaka y Takeuchi con otros modelos alternativos en su dimensión de análisis. (Tabla 2.2.)

Tabla 2.2. Comparación de modelo de Nonaka y Takeuchi con otros modelos

MODELO DIMENSIÓN	MODELO DE ANDERSEN	MODELO KMAT	MODELO WIIG
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>-La responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Individual.</p> <p>-La responsabilidad de crear la infraestructura de soporte, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan gestionar el conocimiento. Organización</p>	<p>-Propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición para favorecer al proceso de administrar el conocimiento organizacional.</p>	<p>-Engloba un modelo integral de gestión del conocimiento desde el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento a la resolución de problemas. Experiencia práctica.</p> <p>- Construye el léxico del conocimiento y la enciclopedia del conocimiento</p>
COMPETITIVIDAD	<p>-Acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor a los clientes y ser más competitivos.</p>		

MODELO DIMENSIÓN	MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI	MODELO HEDLUND Y NONAKA	MODELO DE GRANT	MODELO KPMG
	<p>-Define cuatro modelos de</p>			

<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>	<p>conversión del conocimiento : Socialización Externalización Combinación Internalización</p> <p>-Dos tipos de conocimiento : Tácito Explícito</p> <p>-Existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.</p>	<p>-Distingue dos tipos de conocimiento : tácito y articulado.</p> <p>-Desarrolla etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento</p>	<p>-Como una integración del conocimiento individual considera el conocimiento organizativo.</p>	<p>-Sobresalen los elementos culturales</p> <p>-Aplicaciones prácticas en empresas</p>
<p>COMPETITIVIDAD</p>	<p>-Generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento : individuos, grupos, equipos, proyectos, entre otras para llegar a ser más competitivos.</p>		<p>-Para la producción de sus bienes y servicios, considera a la empresa la tarea de coordinación, integración y aplicación del conocimiento. De lo contrario los trabajadores abandonarían la empresa y quedara sin conocimiento.</p>	<p>-Dedicar tiempo y esfuerzo a los elementos culturales es más importante para gestionar y mejorar el conocimiento de las organizaciones que invertir en tecnología.</p> <p>-Implicando un mayor desarrollo de las personas que estan en la empresa con una mejora de calidad de los resultados.</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.1.8 Razones que justifican el uso del modelo de Nonaka y Takeuchi.

El modelo de Nonaka y Takeuchi partiendo del concepto de que el conocimiento empieza en las personas para posteriormente irlo transmitiendo hacia los demás primeramente al interior de la organización y posteriormente al exterior de la misma cuando aplica. En este modelo el conocimiento se interioriza, socializa, exterioriza y finalmente se combina entonces es aquí donde las personas que tiene conocimiento entra su habilidad para

transferirlo hacia los demás, razón por la cuál es el uso de este modelo en la presente investigación.

Ventajas del modelo:

Algunas de las ventajas del modelo de Nonaka y Takeuchi se mencionan a continuación:

- En la dimensión epistemológica distingue dos tipos de conocimiento: tácito y explícito.
- En la dimensión ontológica considera el nivel individual, el nivel de grupo, el organizativo y el interorganizativo.
- Reconoce la existencia de un conocimiento organizativo, donde la organización tiene la función de proporcionar el ambiente apropiado para facilitar las actividades de grupo, la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.
- Menciona que el conocimiento se genera en una organización a través de un proceso continuo de conversión de los dos tipos básicos de conocimiento.
- El conocimiento se crea por la interacción del conocimiento tácito y explícito, siendo esta: tácito-tácito,tácito-explicito,explicito-tácito,explicito-explicito.
- Propone sobre como las organizaciones pueden crear y promover el conocimiento.

2.1.9 Características del entorno de las MiPYMES proveedoras de autopartes en

San Juan del Río.

Algunas de las características de las MiPYMES proveedoras de autopartes en San Juan del Río son las siguientes:

- La mayoría de las empresas son dirigidas por los propios dueños con una administración empírica.

- El número de trabajadores oscila entre 10 y 250 personas.
- Se encuentran en un proceso de crecimiento.
- Experiencia práctica en los trabajadores, conocimiento tácito.
- Carencia de una estructura para gestionar el conocimiento.
- En ocasiones carencia de importancia en la capacitación a los trabajadores.
- Es más importante la productividad que el desarrollo del personal.
- El dueño es multifuncional realizando varias funciones dentro de la empresa.
- Ausencia de documentación para ejecución de los procesos y productos.
- Utilizan métodos de fabricación empíricos en ocasiones.

2.1.10. Elementos que se incorporarán de otros Modelos de Gestión del Conocimiento.

Algunos de los elementos que se deben incorporar al modelo de Nonaka y Takeuchi para ser más eficiente considero los siguientes:

- Incluir liderazgo, cultura, tecnología y medición que faciliten el proceso del conocimiento organizacional(Modelo de KMAT)
- El elemento de competitividad y relación con otros organismos o instituciones (Modelo de Andersen y Modelo de Grant)
- Desarrollar las etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.(Modelo de Hedlund y Nonaka)
- Distinguir los elementos culturales de la persona y la organización.(Modelo KPMG)
- La aplicación de la práctica en las empresas.(Modelo KPMG)

- Describir el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y su utilización.(Modelo de Wiig)
- El compromiso de la organización con una visión de organización del conocimiento para mejorar los resultados de la misma y mejor desarrollo de las personas.(Modelo KPMG).

El modelo de Nonaka y Takeuchi sirve para el presente trabajo de investigación porque menciona el conocimiento tácito y explícito que adquieren las personas a lo largo de su trayectoria laboral así como la importancia que se tiene para la transferencia del conocimiento al interior y exterior de la organización. Un modelo que podría ser alternativo sería el de Modelo de Grant ya que se trata como una integración el conocimiento individual y organizativo.

Del modelo de Nonaka y Takeuchi, faltaría considerar el tipo de cultura que existe en cada organización y dependiendo de cada una de ellas se adaptaría el modelo sin olvidar sus principios del mismo. Por ello se realiza al final de este documento de investigación una propuesta que combine los factores para que sea aplicable al tipo de empresas con características a las del caso de estudio.

2.1.11. Principales limitaciones del uso del modelo de Nonaka y Takeuchi.

Una de las limitaciones del modelo de Nonaka y Takeuchi es la falta de profundidad suficiente en el proceso de transferencia del conocimiento, si bien nos habla de la existencia del conocimiento tácito y explícito y como se relacionan entre ellos. Existe la carencia de como a profundidad realizar esta combinación de ambos en su proceso de aplicación ya en la práctica dentro de las organizaciones en el momento de generarlo.

Es necesario crear una metodología para la profundización de la transferencia del conocimiento y poder aplicarlo en la MiPYMES proveedoras de autopartes en San Juan del Río con sus adecuaciones particulares.

También no resalta el aspecto de cultura de las personas y de la organización, por lo anterior se considera que debe comentarse la importancia de la cultura para poder generar una metodología que ayude a gestionar el conocimiento de una forma correcta en las organizaciones.

Otra limitación que se observa en este modelo es que habla de competitividad en una forma muy superficial, no profundizando de una y es conveniente contextualizar este elemento. También la relación al exterior de las organizaciones no se menciona y se propone anexar estos elementos para fortalecer el modelo.

2.1.12. La influencia cultural en el conocimiento organizacional

La cultura organizacional es tan significativa como la forma de entender la riqueza y las variaciones de la vida organizacional; está integrada por la forma en que se interpreta el mundo y de las actividades que manifiestan ese mundo (Alvesson, 2002). Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social en donde no existen culturas privadas, aunque algunas actividades son individuales su alcance es colectivo. Percibe a la cultura como *“un mundo compartido y aprendido de experiencias, de significados, de valores, e interpretaciones que se utilizan para informar a la gente, se expresan, se reproducen, y se comunican parcialmente en forma simbólica consistente”* (p. 6).

La cultura es: *“un patrón de conjeturas básicas que se comparten; que se inventa, descubre o desarrolla por un grupo dado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que se ha funcionado bastante*

bien para ser considerado válido y por tanto, ser enseñado a nuevos miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (Choo, 1998, p. 103). Schein (2004) define la cultura como *"un patrón de ideas básicas, sean inventadas o descubiertas o desarrolladas por un grupo dado mientras aprende a superar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación de esos problemas"* (p. 17).

Los determinantes que Davenport y Prusak (2001) consideran fundamentales para que el conocimiento se transfiera eficientemente son las normas, los valores y las conductas que conforman la cultura de una empresa; por lo que el conocimiento colectivo está asociado con la cultura organizacional en donde en la mente de la organización están presentes las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos.

El tercer tipo de conocimiento que aporta Choo (1998) es el conocimiento cultural que se expresa en los supuestos, en las opiniones y en las normas que se utilizan por los integrantes de la organización para dar valor y significado a los nuevos conocimientos; consiste en las estructuras cognoscitivas afectivas que los miembros de la organización utilizan para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad.

En la cultura de la organización existen procesos de integración, diferenciación y fragmentación; pero los agentes productivos tienen que lidiar con las fronteras sociales, por medio de culturas laborales que expresan y conducen las relaciones que se establecen entre ellos en el mundo del trabajo (Reygadas, 2002). Es importante averiguar la razón del por qué ocurren las disputas, que es lo que está en juego en los procesos de fragmentación y reestructuración: se buscan las ganancias de la empresa y la subsistencia de los

trabajadores. Con los intereses económicos de los actores se entrecruzan varias dinámicas de índole cultural, laboral, política y social.

La integración la definen los miembros de la organización que tienen un alto nivel de consenso, coherencia y claridad; aunque no se presenta con la misma intensidad en entre todos los empleados, sino que se desarrolla en forma distinta entre los empleados operativos y los empleados de confianza (Reygadas, 2002). La diferenciación supone que las organizaciones tienen cierta cantidad de subculturas que se basan en diferencias de poder, áreas de interés y trabajo o prácticas profesionales. En esta perspectiva se reconoce que el conflicto de poder es importante y supone que es probable realizar una acción colectiva basada en consenso.

La fragmentación considera las organizaciones como redes de individuos que están vinculadas de un modo holgado y esporádico a medida que "*nuevos asuntos atraen su atención, adquieren importancia diferentes personas, intereses, y quieren que estén disponible una nueva información*" (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 105). En esta perspectiva se carece de un centro y sus límites son imprecisos; no existe ningún consenso, todo consenso local es temporal y está limitado a puntos determinados. Nada es claro, la ambigüedad es constante, es posible la acción colectiva por la cual se forman alianzas temporales para determinadas actividades e intereses específicos. Reygadas (2002) señala que este enfoque establece la imposibilidad de delinear diferenciaciones bien definidas ya que las fronteras entre los grupos sociales están en constante cambio y los individuos también fluctúan entre diversas identidades sub culturales.

El enfoque de cultura que se trabaja en esta tesis es de una cultura de aprendizaje continuo en la organización, teniendo un pensamiento de mejora continua constantemente entre los trabajadores. Importante también mencionar que las personas que tienen el

conocimiento obtenido con las experiencias y vivencias del día con día tengan la cultura de transmitirlo al interior de la organización primeramente y que posteriormente se exteriorice cuando sea aplicable para generar un mayor enriquecimiento.

La visión corporativa y la cultura organizacional extraen el conocimiento tácito; de manera que el estilo y la cultura de la organización contribuyen a moldear la forma en que los miembros de la organización perciben el papel y el valor de la información. Por ejemplo, Reygadas (2002) argumenta que cuando una empresa extiende su visión corporativa sobre calidad hacia un entorno social, entonces crean programas para difundir esa cultura, incluyen ciclos de conferencias, cursos y actividades, además promueven que sus empleados lleven la calidad total en su vida cotidiana. La conversión de conocimiento es un proceso social y técnico en donde la velocidad y el alcance de la movilización del conocimiento dependen de la cultura de la organización; es decir, el conocimiento cultural influye en las conductas para compartir información. En la disposición de experimentar y trabajar con otros miembros de la organización o de otras organizaciones se difunde a través de los vínculos y las relaciones que unen a un grupo (Choo, 1998).

La gestión del conocimiento también se encarga de crear una cultura adecuada, identificando requerimientos de conocimientos, capturando conocimientos externos, asimilando y utilizando adecuadamente los conocimientos: concierne al desarrollo de procesos, instrumentos y cultura organizacional para promover la creación y distribución del conocimiento (Benavides y Quintana, 2003). Davenport y Prusak (2001) señalan que cuando es necesario transferir conocimiento los métodos siempre deben adaptarse a la cultura de la organización; los valores, las conductas y las normas que conforman la cultura de la organización determinan la eficacia de la transferencia del conocimiento. Los factores culturales que la organización debe fortalecer son: desarrollar las relaciones de

confianza; crear un interés común mediante capacitación, diálogos, publicaciones; trabajo en equipo y rotación laboral; establecer lugares y horarios para transferencias de conocimientos; evaluar el desempeño y proporcionar incentivos con base en la actitud de compartir; educar a los empleados para la flexibilidad; promover un método de conocimiento sin jerarquías; aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración.

2.1.13 Cultura de formación como elemento clave para la competitividad.

Asegurar la competitividad de una organización es el reto que exige una respuesta con rapidez y capacidad por parte del personal. Muchos empresarios así lo entienden y están generando una cultura de formación. La realidad es que aún hay directivos que no asumen esta responsabilidad porque consideran que “a la empresa se viene a trabajar y no a formarse”.

El aprendizaje constante debe ser una forma de trabajar (filosofía) y una actitud que deben compartir tanto organizaciones como colaboradores. La formación es una responsabilidad que forma parte del desarrollo profesional y personal que debe realizarse a lo largo de la vida laboral.

La diferencia de cultura de formación que se menciona con los modelos de gestión del conocimiento, es relativamente similar pues en los modelos se enfatiza en el aprendizaje continuo dentro de las organizaciones cada uno desde sus perspectivas diferentes, pero a un mismo objetivo.

Desde este punto de vista, es necesario invertir en formación-capacitación y fomentar la cultura de la formación a fin de mejorar el saber organizacional y ser competitivos. La empresa es la primera responsable e interesada en conseguir la mejora continua de sus personas, de sus productos y/o servicios.

“ La empresa debe asumir la responsabilidad de solucionar sus problemas, o nadie se los va a solucionar. Cada empresa se espera, pues, una sola obsesión: Lograr por ella misma ser competitiva. Lo que es lo mismo, cómo mejorar continuamente su calidad y servicios, cómo ofrecer nuevas ventajas al público, cómo satisfacerlo en necesidades reales que todavía no son percibidas por él, cómo proporcionarle comodidades, ahorros de tiempo, seguridad, libertad.” (Fernández 1999, p.202).

De lo anteriormente mencionado se puede comentar que efectivamente las empresas son las únicas responsables de atender los problemas a los que se enfrentan dentro y fuera de la misma, si quieren llegar a ser competitivos. El mejorar constantemente sus procesos, capacitando a su personal, generar día a día productos nuevos y de mejor calidad son aspectos que llevarán a satisfacer las necesidades del mercado en donde se encuentren.

No se puede dejar de considerar que la competitividad empresarial es un compromiso constante de toda organización que depende de la competitividad de los trabajadores, porque son los conocimientos y el trabajo de las personas los que hacen a la organización eficaz. Y el conocimiento, el recurso estratégico capaz de transformar la organización.

La organización que aprende, como ya se mencionó anteriormente, es aquella que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma. También no se puede dejar de valorar que la empresa mejora gracias al aporte de todos sus integrantes; toda empresa es una suma de conocimientos y esos conocimientos se encuentran en la inteligencia de su personal.

Para tener éxito, la clave de la transformación está en las personas o colaboradores de la empresa. Formación, conocimiento y profesionalidad son el camino. Por otro lado,

teniendo claro que el incremento de conocimientos mejora las competencias de todas las empresas: grandes, medianas y pequeñas, éstas necesitan impulsar aún más el aprendizaje, ya que a mayor aprendizaje mayores posibilidades de transformar y mejorar las organizaciones.

Entonces, cuando la organización pone en marcha un plan de formación, estamos hablando de una organización dispuesta a aprender, capaz de mejorar, que favorece el desarrollo de su personal y su talento: para llegar a ser competitivos. Esta actitud abierta a aprender es la que le permite obtener una ventaja competitiva sostenible, siendo el conocimiento factor importante para su funcionamiento.

2.2. Competitividad

Una forma de entender la empresa, coherente con la definición: “*un proceso productivo mediante el cual se transforman recursos en bienes vendibles con generación de valor añadido y beneficios*” (Fea 1995,p.39)

Donde:

Proceso productivo: La organización de medios y sistemas para conseguir un producto.

Recursos: La actividad del empresario, el trabajo, las estructuras sociales, el capital, los materiales.

Transformación de bienes vendibles: El producto tiene características aptas para satisfacer las necesidades del cliente.

La empresa competitiva es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de los factores mencionados anteriormente, porque tiene:

- Un proceso productivo óptimo
- Recursos excelentes

- Elevada calidad del proceso de transformación
- Considerable generación del valor agregado
- Destacada calidad del producto y minimización del costo

2.2.1. Concepto sobre Competitividad

El mundo esta viviendo situaciones de crisis que están convirtiéndose en estructurales y que, a diferencia de los clásicos ciclos económicos de antaño, hacen cada vez más difícil para salir de ellas.

Se define la competitividad como : "*la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución* " (Fea,1995,p.47)

Donde :

-La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.

-El seguimiento en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca "manera de ser " dentro de un determinado contexto socioeconómico.

Se mencionan tres puntos :

1. La competitividad es entonces una característica interna al sistema empresa.
2. Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, define el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
3. Una organización o empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

Si éstas son las condiciones básicas que definen la capacidad competitiva propia de la empresa, puesto que los resultados alcanzables están condicionados por el mercado en el que se desarrolla la actividad, se examinan también las situaciones en las que la empresa puede encontrarse respecto a dicho mercado:

- Empresa Líder: la que domina un determinado mercado porque su capacidad de innovación es superior al nivel medio expresado por la competencia.
- Empresa competitiva: la que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado
- Empresa competitiva: la que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado.
- Empresa en crisis: la que sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva.
- Empresa en estado agónico, la que padece un deterioro estructural de sus funciones vitales.

El International Institute for Management Development menciona que la competitividad es la capacidad de un país o empresa para proporcionalmente generar más riquezas que sus competidores en los mercados internacionales.

Otra definición aceptada que procura abarcar todos esos aspectos menciona que la competitividad es la capacidad que posee un país para participar en los mercados internacionales de manera sostenible y con tendencia al aumento, con una elevación paralela al nivel de la población.

Porter (2009), profesor de la cátedra de Administración de Negocios C.Roland Christensen, en la Escuela de Negocios de Harvard, nos dice dos definiciones de competitividad, una en relación con la unidad empresarial y otra a nivel del país.

Para Porter (2009), *“la competitividad de las empresas es la habilidad para ser líder en costos, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados”*.

A nivel de país, Porter (2009) asocia la competitividad con la calidad de los factores de producción nacional relativos a la estructura de costos para hacer negocios. De manera que según Porter, *“la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital”* (Van Der Horst, 2006, 21)

El concepto de competitividad se basa en las ventajas competitivas. Este término desarrollado por Porter (2009) indica la separación de los puntos de vista tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas.

De acuerdo con Porter (2009), la ventaja competitiva se basa en la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores de casa e internacionales y se traduce en bastantes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Se menciona que la competitividad es un estado mental, por el papel decisivo que juegan en ella los factores culturales. Lo principal para mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizar y revolucionar constantemente las condiciones técnicas de producción, evitar las actitudes conformistas y mejorar sin pausa la cadena de valor.

El entorno económico en el que se generan las ventajas competitivas, según Porter, tiene cuatro atributos que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas y de apoyo y competencia o rivalidad interna. Esto conforma un sistema que Porter (2009) denominó “Diamante”, que consta de dos variables auxiliares, que son el Gobierno y los hechos fortuitos o causales.

La condición de los factores, se refiere a la posición de un país en cuanto a infraestructura (física, legal, mercados y recursos humanos) para competir en una determinada industria.

Las condiciones de la demanda, tiene que ver con mercados locales más exigentes, surgimiento de clientes sofisticados y hacen que las empresas mejoren constantemente sus productos o servicios.

Industria relacionada, se refiere a la existencia de industrias proveedoras y correlacionadas competitivas a nivel nacional o regional; para aprovechar sinergias entre las mismas.

La competencia o rivalidad interna, se relaciona con la creación, organización y administración de las empresas y los estilos de competencia que aplican en el ámbito nacional.

Los hechos fortuitos; son aquellos ajenos al control de la empresa, pero que influyen en ella. Ejemplos avances tecnológicos, las guerras, acontecimientos políticos de otros países.

El gobierno; debe influir según Porter (2009) para crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas, con inversiones en educación, compras y políticas, por mencionar algunas.

El concepto de competitividad más adecuado en esta tesis es la mencionada por el autor Porter (2009) que la define como “*la competitividad de las empresas es la habilidad para ser líder en costos, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados*”.

2.2.2. Cultura en las MiPYMES.

Las empresas MiPYMES de éxito se caracterizan, por la existencia de una fuerte cultura.

Con esta definición se hace referencia al conjunto de hábitos, creencias, expectativas y

valores compartidos por todos los que participan en la organización. La cultura dirige el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa; define las bases de los procedimientos; y ayuda a mantener la cohesión interna. Las empresas que poseen fuertes valores culturales lograrán que sus colaboradores tengan claro cuál es su misión, qué deben hacer y qué se espera de ellos, a quién delegar en caso necesario y, lo que es más importante, cómo actuar ante situaciones imprevisibles. Las empresas MiPYMES de éxito deben establecer valores fundamentados principalmente en la honradez, la confianza, la cordialidad, el igualitarismo, el compromiso y la fe en el negocio. Los directivos deben de aprovechar su cercanía a los empleados y, así, lograr fijar de una manera clara su naturaleza y propósito, e infundir, en todos sus niveles, un firme sentido de la misión; centrarse en la rentabilidad, espíritu emprendedor, la innovación, los recursos humanos y la calidad; y fomentar la iniciativa.(Mintzberg,1997)

Si la clave de la competitividad reside en el control de los recursos críticos, hay que identificar este tipo de recursos en las MiPYMES. Son muchos los factores internos que inciden en el éxito competitivo de las MiPYMES, si bien los más importantes, al ser los que aparecen con mayor frecuencia: son la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, los recursos humanos, las capacidades directivas, los recursos financieros, la cultura y la calidad del producto o servicio. son muchos los factores internos que inciden en el éxito.

Los factores críticos señalados son activos intangibles, lo que confirma la relevancia de este tipo de recursos en la construcción y el mantenimiento de las ventajas competitivas también en las MiPYMES.

2.2.3. Modelo de la Cadena de Valor de Porter.

La cadena de valor de Porter (2009) aplica a las micro, pequeñas y medianas empresas porque también en ellas se presentan los elementos que se mencionan a continuación, no están exentas las actividades primarias (entrada, proceso y salida) y secundarias (adquisiciones, infraestructura, desarrollo tecnológico), en menor proporción que las empresas grandes, pero no dejan de estar presentes y son los elementos que generan la creación del valor del producto o servicio.

La cadena de valor implementada por Porter (2009) se basa en la premisa que la ventaja competitiva se obtiene al optimizar los principales procesos de la empresa, es decir, aquellos que forman la cadena de valor de la empresa.

Es importante mencionar que cada uno de los procesos que forman parte de la cadena de valor se impactan directamente en los servicios y/o productos que el cliente consume y es cuando se produce la diferenciación es decir la ventaja competitiva, entendida como el *“desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores* (Porter 2009) o bien, a la ventaja competitiva también se le puede denominar como *“...el poder que consiste de ciertas habilidades o combinaciones de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores”*

El modelo de cadena de valor de Porter (2009) , esta se encuentra formada por tres eslabones:

Las actividades primarias, de Soporte y el margen; estos tres eslabones son los que crean y difunden valor en la organización.

Lo que respecta a actividades primarias se puede afirmar que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística y los servicios de post-venta.

Se desglosan de la siguiente manera:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio

Las actividades de soporte funcionan como actividades que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa. Se desglosan de la siguiente manera:

- Adquisición
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Infraestructura de la empresa

El margen, el cual es entendido como la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor y por ende, crear una ventaja competitiva para la organización.

2.2.4. Etapas de desarrollo de la competitividad

La competitividad es un proceso que busca la mejora permanente del ambiente donde operan las empresas y responde a los retos de la etapa de desarrollo de cada país. Según Porter (2009), en la medida en que estos desarrollan sus ventajas competitivas y formas de competir, se mueven, a través de tres momentos característicos: la competencia

basada en la producción de recursos naturales, basada a su vez en la eficiencia en la producción o la innovación.

Los países más competitivos del mundo, que además compiten innovando, también se encuentran en la frontera tecnológica.

Economías basadas en Factores

Se presenta en países que compiten a base de mano de obra barata y de la exportación de productos básicos relacionados, principalmente, con el uso de recursos naturales. Las organizaciones u empresas basan su competencia en los precios y comercializan productos básicos con escasa productividad reflejada en bajos salarios.

Economías basadas en eficiencia

Se presenta en países que están desarrollando procesos productivos más eficientes y buscan mejorar la calidad de sus productos. Generalmente estos no son diferenciados y tienen tecnologías y diseños originados en otras economías. Acceden a las mismas mediante la atracción de inversión directa extranjera, licenciamiento y joint ventures. Su productividad está basada en el mejoramiento de la educación superior, la eficiencia de los mercados financieros y de bienes, el tamaño de sus mercados, doméstico y exterior, el buen funcionamiento del mercado laboral y sus habilidades para aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes.

Economías basadas en Innovación

Agrupar países capaces de sostener altos salarios y niveles de vida para su sociedad. Los países en esta etapa basan sus ventajas competitivas en la innovación, utilizan los métodos más avanzados para producir bienes y servicios, y se ubican en la frontera tecnológica para competir sobre la base de la creación de valor.

El esfuerzo por mejorar la competitividad es permanente y ubica a los países en diferentes etapas en su desarrollo competitivo; así los menos competitivos lo hacen sobre la base de recursos naturales, mientras que los más competitivos lo hacen basándose en la innovación. Se deben hacer esfuerzos conscientes para mantener altos niveles de competitividad; ello implica que los países y regiones desarrollen estrategias para competir que, formulando una propuesta de valor única así como un conjunto de objetivos, políticas y prioridades, en el largo plazo aseguran la obtención de mayores niveles de prosperidad.

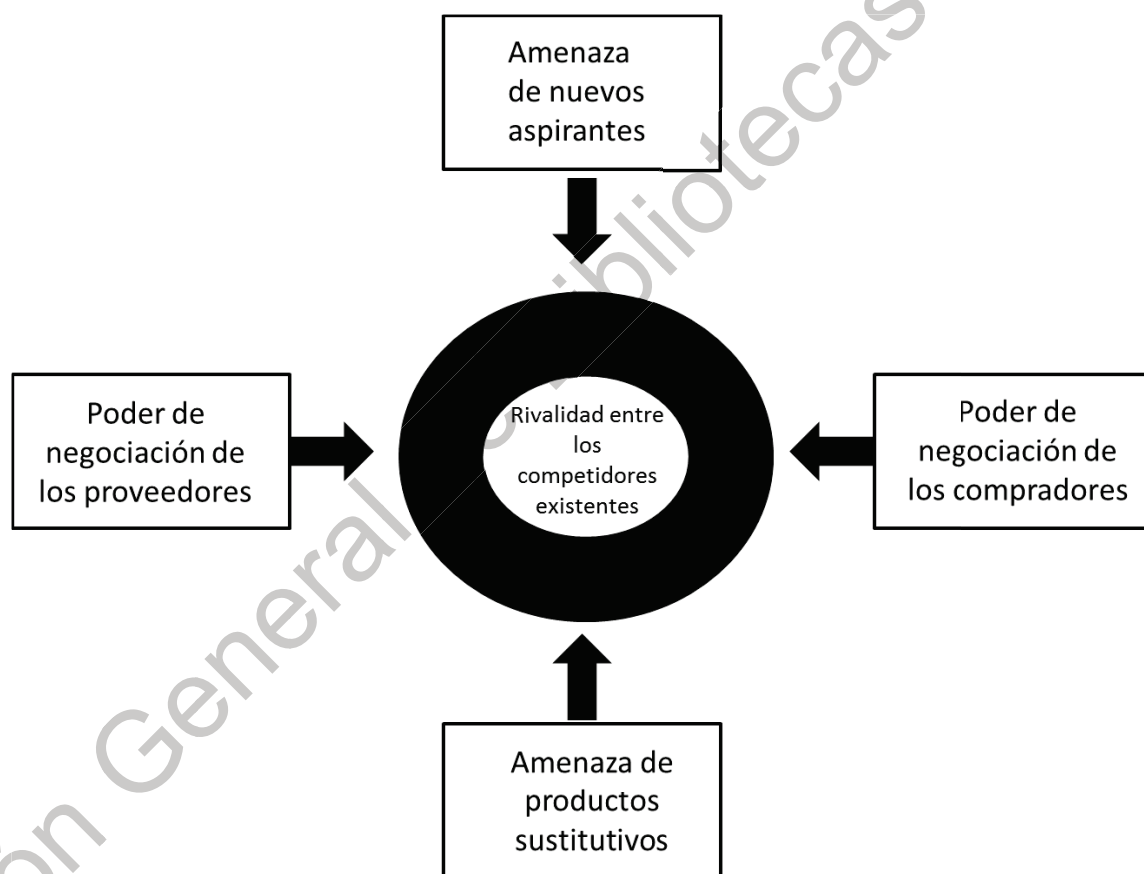
Importante mencionar que la innovación no solo se presenta en los procesos productivos, también en los procesos administrativos como reclutamiento y selección de personal, capacitación y entrenamiento, por mencionar algunos. La innovación se genera en las empresas en diferentes vertientes no siempre de arriba hacia abajo sino que puede darse también de manera horizontal y de abajo hacia arriba.

2.2.5. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia

La función más importante del estratega es entender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, frecuentemente, los administradores definen la competencia en términos estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2009) A simple vista las empresas pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos. La industria global de la automoción, por

ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte pictóricas o con la industria sanitaria europea, fuertemente regulada. Sin embargo, con el fin de entender la competencia industrial y al rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero se debe analizar la estructura subyacente de la industria en función de esas cinco fuerzas (Figura 2.6).

Figura 2.6. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Porter (2009,p.32)

Si las fuerzas son intensas, como sucede en sectores como el aéreo, el textil o el hotelero, prácticamente ninguna empresa obtiene beneficios de la inversión. Si las fuerzas son benignas, como ocurre en industrias como la del software, la de los refrescos o la de

artículos de aseo, muchas compañías son rentables. Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo-entre ellos el clima y el ciclo empresarial-la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo.

2.2.6. Fuerzas que moldean la competencia

La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. En el mercado de las líneas comerciales, la rivalidad entre los productores dominantes, Airbus y Boeing, así como el poder de negociación de las compañías aéreas que hacen sustanciosos encargos, es enorme. Pero la amenaza de entrada, la amenaza de productos sustitutos, así como el poder de los proveedores, son aspectos más benignos. En la industria cinematográfica, la proliferación de productos sustitutos de entretenimiento y el poder que ejercen los productores y las distribuidoras-el insumo o input crítico-son importantes.

Las fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten piezas principales del análisis y la formulación de estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista.

Por ejemplo, aunque suele existir una rivalidad en las industrias de materias primas, puede que este no sea el factor que limite su rentabilidad. Los escasos beneficios en la industria fotográfica, por ejemplo, son los resultados de la existencia de un producto sustitutivo de calidad superior, tal como Kodak y Fuji, los productores más importantes del mundo, han aprendido con la llegada de la fotografía digital.

2.3. MiPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, así como en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las MiPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado ;de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; en el contexto internacional se menciona que el 90% o un porcentaje superior a las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera normal se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

2.3.1. Qué son las MiPYMES?

Los acuerdos comerciales en los que México tiene participación, así como el desarrollo de empleos y la producción a nivel nacional convierte a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) en la base de la economía nacional. Los países en desarrollo reconocen la importancia que han estado generando las MiPYMES en la economía y proyectan acciones para mejorar las condiciones económicas y apoyar a estas empresas a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Las Mi PYMES en México son de fundamental importancia y constituyen la base de la economía nacional con el 98% del total de las empresas, creando el 52 % del producto interno bruto y el 72 % de empleos formales en el país convirtiéndolas en el principal

empleador del país siendo esto una plataforma ideal para los emprendedores innovando con nuevos productos y servicios.

2.3.2. Clasificación de las MiPYMES.

El emprendedurismo en México es una de las grandes características que tienen las personas, esto ha generado gran parte de la creación de las MiPYMES, convirtiéndose en una herramienta para el autoempleo para la obtención de recursos ofreciendo bienes o servicios.

Existen diversas formas de clasificar a las MiPYMES, se considera a la empresa mediana como aquella que tiene una estructura ya establecida crecimiento sustentable y conocimientos, la empresa pequeña y la micro son negocios relacionados con la subsistencia y autoempleo.

Las MiPYMES son esencialmente de capital familiar no cuentan con una estructura bien definida, carecen de formalidad falta de liquidez sus escalas de producción son pequeñas, su tecnología la adaptan a sus necesidades y la gran mayoría carecen de mano de obra calificada precisamente por ser de capital propio. Fuente (SECOFI).

De acuerdo a la siguiente Tabla 2.3 la clasificación de las MiPYMES es la siguiente:

Tabla 2.3. Clasificación de las MiPYMES

	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
Año de decreto	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
2002	<10		11-50		51-250		>250	

Fuente: Elaboración propia. Con datos de la ley para el desarrollo y la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2011).

2.3.3. Características Atribuidas a las MiPYMES.

Se mencionan las siguientes características, por mencionar algunas:

- Carece de mano de obra calificada
- Carece de capacitación en el apoyo técnico, administrativo y gerencial
- Es flexible a cambios
- Aprovecha los recursos propios con gran capacidad
- Su permanencia en el mercado es insegura
- Su producción es de bajo capital y su tecnología es adaptada
- Su producción es en escalas pequeñas
- Enfrenta problemas de financiamiento y de accesos a créditos por falta de garantías.
- Sus montos de inversión son muy pequeños y poco atractivos.
- No se capacita al personal por representar un gasto inútil
- El empresario realiza varias funciones dentro de la empresa
- Las decisiones las toma la familia y no siempre en beneficio de la empresa.
- No existe una diferenciación entre los puestos de la organización, todos hacen un poco de todo en las organizaciones.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Estudio de Caso.

Como actividad específica es el estudio de caso un elemento a estudiar (Stake,1995) un aula, una persona, una reunión; pero no una generalidad (como una política) se intenta la búsqueda de una mayor comprensión de un caso en particular y también de buscar al mismo tiempo lo general y lo particular en un solo objeto a estudiar.

De modo que como estrategia de investigación comprensiva ha sido observado el estudio de caso (Yin,1994), y se considera como una opción, como objeto de estudio; donde el investigador escoge un caso para estudio y lo lleva a cabo de diferentes maneras para observar y analizar los diferentes escenarios que se presentan en el mismo y de esta manera obtener sus propias conclusiones para sus aportaciones de acuerdo a lo observado.

Un factor importante a considerar en el estudio de caso es establecer la validez y la confianza de la investigación realizada y lo que se obtuvo de ella como contenido, la validez es un elemento contingente que nos sirve de sustento a las intenciones y procesos de varias metodologías y proyectos de investigación. La confianza de lo adquirido, así como la validez, en el resultado de una investigación, intenta de lograr a través de la congruencia entre las fuentes y los medios utilizados obtener las evidencias y los datos de la información contenida.

La metodología aplicada en este trabajo es cualitativa a través de estudios de caso (Yin, 1998), utilizando la fenomenología que es la interpretación de los hechos por parte de los actores aplicando entrevistas semiestructuradas, la observación y el análisis de documentos; el estudio se analizará utilizando hermenéutica objetiva descrita por Flick (2002) que funciona de apoyo para realizar el análisis de documentos y de las entrevistas

durante su interpretación. Se aplica la hermenéutica objetiva porque las entrevistas se transcriben tan cual fueron respondidas por los entrevistados y para la interpretación de las misma se utiliza la hermenéutica objetiva incluso se refiere a interpretar tanto el texto escrito como la comunicación verbal y no verbal.

Gadamer (1976) considera que la hermenéutica es un método que analiza el fenómeno interpretativo desde la propia historia concreta y personal y Bunge (2007) lo considera como la interpretación de textos en los cuales los hechos sociales son símbolos o textos que deben interpretarse más que describirse o explicarse.

Para el estudio de entrevistas se utilizará la herramienta de software ATLAS.ti Se desarrolla un estudio documental que implica utilizar la técnica de recolección de datos transversales porque se tendrá el objetivo de interpretar los hechos tal y como fueron ocurriendo

La investigación cualitativa se conoce que es inductiva, donde el investigador ocupa conceptos, interpretaciones y a partir de los datos realizan una comprensión de patrones (Taylor y Bogdan, 1987). El diseño de la investigación es flexible; observa a las personas y al escenario en una perspectiva holística, como un todo, no se reducen a variables. Debido a la interacción del investigador con el informante, el investigador es sensible al efecto que cause sobre las personas que son objeto de estudio; además trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas; se separa de sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones porque busca la comprensión detallada de las perspectivas de las personas; posteriormente , se comenta que los métodos cualitativos aseguran un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice o realiza.

Se requiere para el estudio de caso, una gama más amplia de recopilación de datos, el investigador intenta edificar una visión en profundidad del caso: documentos, archivos, registros, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos.

Atendiendo a la fenomenología que consiste en la percepción de los individuos sobre los hechos sociales que viven de acuerdo a la temporalidad, espacialidad, corporalidad y relacionalidad (Alvarez y Gayou, 2003) aplicando entrevistas semiestructuradas y realizando el análisis de las mismas a través de la hermenéutica objetiva.

Es decir, se utilizan los métodos de estudio de caso, fenomenología y hermenéutica, las técnicas para la obtención de datos serán la entrevista semi-estructurada, la observación, el análisis de documentos.

Con el matemático alemán Edmund Husserl (1859-1938) la fenomenología tiene su origen, el investigador necesita comprender las perspectivas filosóficas, detrás de los enfoques, básicamente el concepto estudiando cómo la gente experimenta un fenómeno. Posteriormente el investigador colecta datos de los individuos que ha experimentado el fenómeno, los pasos para el análisis fenomenológico, generalmente son similares para todos los fenómenos psicológicos que discuten el método. El reporte fenomenológico finaliza con el mejor entendimiento del lector, lo esencial, la estructura invariante de la experiencia.

Las dimensiones de análisis que servirán de base para la ubicación teórica son:

- Gestión del conocimiento
- Competitividad
- Empresas (MiPYMES)

3.2. Objetivo General y Particulares.

Realizar una propuesta para el fortalecimiento de la competitividad a través de la gestión del conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región que participan en la cadena de suministro de industrias manufactureras de autopartes.

3.2.1. Objetivos Particulares

- Revisar los aspectos de mayor incidencia para generar, adquirir y transformar el conocimiento.
- Diferenciar los factores que condicionan el aprendizaje de las empresas proveedoras de autopartes
- El impacto de la gestión del conocimiento en la competitividad de las MiPYMES
- Conocer cómo es que la gestión del conocimiento se emplea en las MiPYMES
- Evaluar los tipos de reconocimientos y la importancia de los reconocimientos en la Gestión del Conocimiento.
- Incrementar la competitividad a través de metodologías de gestión del conocimiento.
- Como impacta la cultura en la gestión del conocimiento.

3.3.Preguntas de investigación

3.3.1. Pregunta central:

¿De qué manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento?

3.3.2. Preguntas Secundarias:

Competitividad:

¿Cuál es la percepción de la competitividad en las MiPYMES?

¿Cómo favorece la gestión del conocimiento a la competitividad de las empresas?

Gestión del Conocimiento:

¿Cuáles son las estrategias utilizadas en las empresas para propiciar la gestión del conocimiento?

¿Qué aspecto tiene mayor incidencia en las empresas para gestionar el conocimiento y Ser más competitivos?

MiPYMES:

¿De qué forma contribuye la cultura en la gestión del conocimiento y la competitividad en las empresas?

3.4. Proposición General:

Para esta investigación la Proposición General es:

“La creación de una metodología a través de la gestión del conocimiento se logra incidir en forma favorable sobre la percepción que tienen los sujetos en la importancia de este factor y la competitividad de las MiPyMES proveedoras de autopartes”

3.4.1. Proposiciones de la Investigación:

Competitividad:

“La competitividad de las empresas se desarrolla con una adecuada gestión del Conocimiento”

Gestión del Conocimiento:

“El uso adecuado de estrategias de recursos humanos inciden en una eficiente gestión del conocimiento”

“El establecimiento de una metodología de transferencia del conocimiento incide en la eficiencia y eficacia del personal de la empresa”

MiPYMES:

“La gestión del conocimiento genera un cambio de cultura e incrementa la competitividad en las empresas”

3.5. Variables de Investigación:

Competitividad:

Variable Dependiente: Competitividad

Variable Independiente: Gestión del conocimiento

Gestión del Conocimiento:

Variable Dependiente: Eficiencia y eficacia personal

Variable Independiente: Estrategias de gestión del conocimiento

MiPYMES:

Variable Dependiente: Desarrollo de MiPYMES

Variable Independiente: Cultura de gestión del conocimiento

3.6. Indicadores empíricos

Gestión del conocimiento:

- Estrategias de transferencia del conocimiento
- Programa de estímulos a las propuestas de mejoras de procesos e innovación.
- Relación con otras empresas

Competitividad:

- Posicionamiento de la empresa
- Indicadores que miden la competitividad de la empresa
- Ventajas competitivas

Transferencia del conocimiento:

- Inducción
- Capacitación
- Propuestas de mejoras
- Transferencia del conocimiento

- Documentación y manuales de procesos
- Reconocimiento a los trabajadores

Eficiencia y Eficacia del personal:

- Descripción de puestos y funciones
- Habilidades técnicas
- Indicadores internos que miden el cumplimiento de metas
- Estrategias de motivación al capital humano
- Desarrollo de competencias en el personal
- Retroalimentación

Cultura de Gestión del conocimiento:

- Misión
- Visión
- Valores
- Filosofía
- Trabajo en equipo
- Actitud
- Perfiles de las personas que laboran en la empresa

Desarrollo de MiPYMES:

- Tamaño
- Infraestructura
- Desarrollo tecnológico
- Recursos Humanos

3.7. Técnicas de Investigación:

Competitividad:

- Entrevistas semiestructuradas
- Observación no participante
- Análisis documental
- Análisis de textos

Gestión del Conocimiento:

- Entrevistas semiestructuradas
- Observación no participante

- Análisis documental
- Análisis de textos

MiPYMES:

- Entrevistas semiestructuradas
- Observación no participante
- Análisis documental

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Tabla 3.1 Tabla resumen Aspectos Metodológicos

Objeto de Estudio: MiPYMES proveedoras de Autopartes en San Juan del Río		
Pregunta Central:		
¿De que manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento?		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	MiPYMES
Preguntas de Investigación		
¿Cuál es la percepción de la competitividad en las MiPyMES? ¿Cómo favorece la gestión del conocimiento a la competitividad de las empresas?	¿Cuáles son las estrategias utilizadas en las empresas para propiciar la gestión del conocimiento? ¿Qué aspecto tiene mayor incidencia en las empresas para gestionar el conocimiento y Ser más competitivos?	¿De qué forma contribuye la cultura en la gestión del conocimiento y la competitividad en las empresas?
Proposición General		
“ La creación de una metodología a través de la gestión del conocimiento se logra incidir en forma favorable sobre la percepción que tienen los sujetos en la importancia de este factor y la competitividad de las MiPyMES proveedoras de autopartes”		
Proposiciones de Investigación		
La competitividad de las empresas se incrementa con una adecuada gestión del conocimiento	El uso adecuado de estrategias de recursos humanos inciden en una eficiente gestión del conocimiento El establecimiento de una metodología de transferencia del conocimiento incide en la eficiencia y eficacia del personal de la empresa	La gestión del conocimiento genera un cambio de cultura e incrementa la competitividad en las empresas
Variables		
VI: Gestión del conocimiento VD: Competitividad	VI: Estrategias de gestión del conocimiento	VI: Cultura de gestión del conocimiento

	VD: Eficiencia y Eficacia personal	VD: Desarrollo de MiPYMES
Indicadores		
<p>Gestión del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de transferencia del conocimiento • Programa de estímulos a las propuestas de mejoras de procesos e innovación. • Relación con otras empresas <p>Competitividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la empresa • Indicadores que miden la competitividad de la empresa • Ventajas competitivas 	<p>Transferencia del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Capacitación • Propuestas de mejoras • Transferencia del conocimiento • Documentación y manuales de procesos • Reconocimiento a los trabajadores <p>Eficiencia y Eficacia del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos y funciones • Habilidades técnicas • Indicadores internos que miden el cumplimiento de metas • Estrategias de motivación al capital humano • Desarrollo de competencias en el personal • Retroalimentación 	<p>Cultura de Gestión del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Filosofía • Trabajo en equipo • Actitudes • Perfiles de las personas que laboran en la empresa <p>Desarrollo de MiPYMES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño • Infraestructura • Desarrollo tecnológico • Recursos Humanos
Técnicas de Investigación		

Fuente: Elaboración Propia

4. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS

4.1. Entorno de las empresas

Actualmente como lugar seguro México se ha comportado, rentable e interesante para diversas empresas entre ellas del sector automotriz. Las empresas consideran factores al momento de decidir donde establecerse como una economía estable y en desarrollo, ubicación geográfica adecuada para estar cerca de sus proveedores y clientes. La fuerza laboral que se tiene en la región es de buen nivel de capacitación y las estrategias para realizar negocios con las empresas, es importante mencionar la mermada tasa de conflicto laboral en Querétaro razones por la cuales es interesante establecerse en este estado. De acuerdo a la Secretaría de Economía (2012).

México es importante para las compañías ensambladoras multinacionales, como Honda, Mazda, Fiat, Volkswagen, General Motors y por establecerse Toyota en año 2019 así como Audi en 2016, BMW en 2019 y otra planta de Nissan en 2017. Estas inversiones han permitido que México se ubique dentro de los diez principales productores de automóviles en el mundo. Este giro de industria genera más del 17% del Producto Interno Bruto manufacturero y aproximadamente el 15% de la totalidad de empleos de este sector económico, por lo anterior, se ha convertido en uno de los principales generadores del crecimiento de la economía mexicana.

En Querétaro hay actualmente 300 empresas dedicadas a la fabricación de diversas autopartes y componentes como transmisiones, arneses y partes de frenos y tableros por mencionar algunos. Mano de obra calificada y la ubicación geográfica son los principales atractivos que ofrece la entidad a los inversionistas. Como se menciona anteriormente de las empresas establecidas aquí en México, no hay ninguna en Querétaro la cercanía de estas empresas (Estado de Guanajuato) han favorecido la presencia de proveedores Tier 1

(proveedores que entregan productos directos a ensambladoras de autopartes) .

(Canacintra 2015)

Existen factores atribuibles al proveedor para su baja participación del negocio automotriz, se pueden identificar dos escenarios:

a).- Proveedores actuales de la industria, éstos se enfrentan a la necesidad de volver más eficientes sus procesos, deben evitar ocultar sus costos de no calidad o baja productividad en la mano de obra de bajo costo, también es necesario que entren en una dinámica de reconversión tecnológica de sus procesos para no perder la batalla regional e internacional.

b).- Proveedores que aspiran a integrarse al sector, existen muchas empresas interesadas de aprovechar el momento de expansión del sector, esto resulta muy adecuado ya que los niveles de producción exigen integrar nuevos proveedores, para completar este proceso es necesario que los empresarios interesados estén conscientes que requieren adoptar los procesos y exigencias del sector, tales como certificaciones de calidad, cumplimiento de tiempos de entrega, penalizaciones, fianzas, desarrollo del recurso humano son sólo algunos de los elementos que deben de tener en mente.

Hay frente un escenario de crecimiento y oportunidades de negocio, pero para poder aprovecharlo se debe hacer frente a los retos que presenta una industria tan exigente como lo es la automotriz, la construcción de alianzas entre empresas, la colaboración con instituciones públicas y el fortalecimiento de la relación Cliente-Proveedor son elementos que resultan necesarios para la construcción de condiciones favorables donde los empresarios locales puedan desarrollar todo el potencial necesario para tomar el mayor provecho posible de este favorecedor momento.

Si las empresas TR2, en su gran mayoría empresas locales, no atienden sus áreas de oportunidad y optimizan sus procesos industriales se seguirá viviendo un incremento de inversión extranjera que aprovecha las oportunidades de negocio que el mercado automotriz mexicano ofrece.

Esta es una oportunidad para al empresas locales fabricantes de inyección de plástico o metalmecánicos por mencionar algunos, para que se involucren en la cadena de proveedores del sector automotriz. Hay mucho interés por los proveedores Tier 1 para desarrollar proveedores Tier 2, Tier 3 y Tier 4 para cumplir con los requerimientos de las ensambladoras.

En San Juan del Río según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación CANACINTRA existen 12 empresas micro, pequeñas y medianas que se dedican al sector productivo automotriz. Ver Tabla 4.1

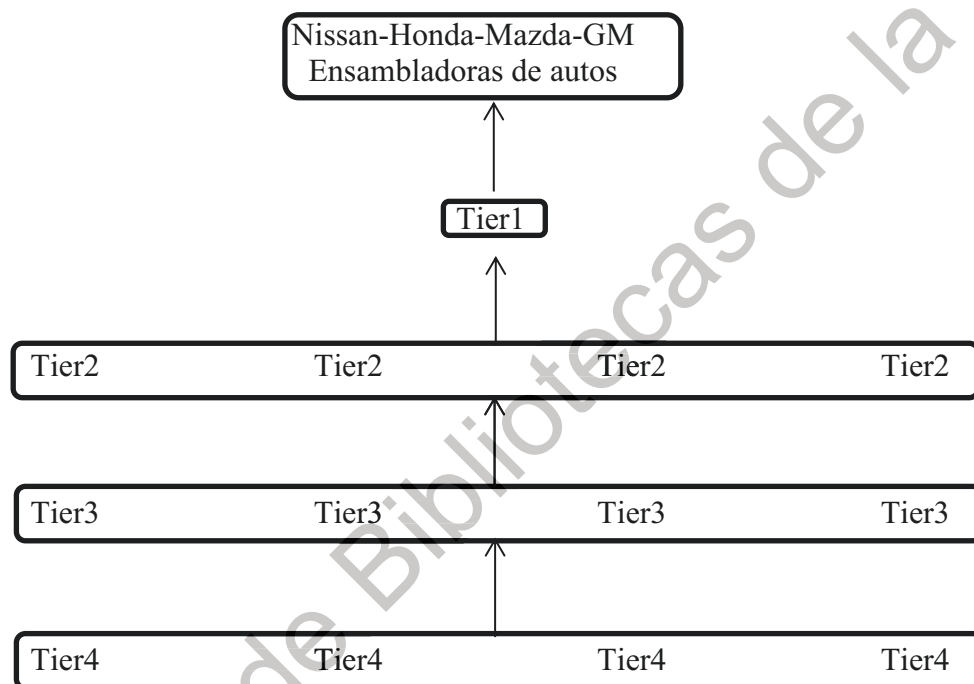
Tabla 4.1. Empresas del Sector productivo Automotriz

No.	EMPRESA	SECTOR PRODUCTIVO	TAMAÑO	GIRO
1	BYPASA	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PARTES DE PLASTICO Y METALICAS
2	ESTAMPADOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MICRO	FABRICACIÓN DE TROQUEL AUTOMOTRIZ
3	GÉNESIS-ICESA SYSTEMS S.A DE C.V	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN, CELDAS DE MANUFACTURA Y PRODUCTOS METAL-MECANICOS
4	HUDSON GARDEN PRODUCTS S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PARTES PLÁSTICAS
5	INDUSTRIAL CORONA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PARTES PLÁSTICAS
6	MAGNOFLEX, S.A.. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	BOTAS INDUSTRIALES, COJINETES, BRAZOS SUSPENSIÓN, PROTECTOR DE AMORTIGUADORES
7	METALWORKING STAMPING S. DE R.L. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PARTES METÁLICAS
8	PROCESOS ALEDOS DE R.L.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PARTES PLÁSTICAS Y ALUMINIO
9	PROCINME S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PARTES DE PLÁSTICAS
10	TALLER INDUSTRIAL COMETAS S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	PEQUEÑA	FABRICACIÓN Y REPARACIÓN DE MOLDES PARA PLÁSTICO
11	TYRSA TROQUELADOS, S.A. DE C.V.	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MEDIANA	FABRICACIÓN DE TROQUELES Y METALICAS
12	3D SOLUCIONES	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	MICRO	FABRICACIÓN DE PARTES PLÁSTICAS Y METALICAS

Fuente: Obtenido desde: canacindra.org.mx (Consultado el 13 de Mayo 2015)

La investigación se realizará en las MiPYMES proveedoras de autopartes de San Juan del Río nivel Tier2, Tier3 y Tier4 (Figura 4.1).

Figura 4.1. Esquema de proveeduría de autopartes



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Selección de las empresas.

Para la selección de las empresas en la presente investigación se considera el criterio de aquellas empresas que son proveedoras de la cadena de suministro de la industria automotriz japonesa, considerando el giro de las empresas fabricación de productos metal-mecánico y productos plásticos que son dos de los procesos más demandantes de la industria automotriz. Se toma una muestra de cuatro empresas a ser tomadas en consideración, dos de ellas dedicadas al giro metal-mecánico y dos productos plásticos.

EMPRESA “A” (Tier2)

Esta empresa se seleccionó por que su cliente principal Harada Industries México S.A. de C.V. que es Tier 1 el cuál entrega directamente a Mazda, Honda y Nissan, solicito al Centro regional para la competitividad apoyar a esta empresa en la solución de sus problemas que tiene en su procesos de manufactura y llegue a ser un proveedor confiable competitivo.

Se realizó un diagnóstico previo para ver cómo se encuentra la empresa en varios puntos, los resultados se presentan en el Anexo I. Esta empresa tiene documentados algunos de sus procesos pero no los lleva a la práctica, carecen de una cultura de control de producción, carece de una adecuada distribución de planta y por lo tanto no entregan a tiempo a sus clientes. No tienen la cultura aun de implementar la metodología de 5'S en sus procesos operativos y administrativos.

EMPRESA “B” (Tier 3).

Esta empresa solicito directamente al Centro Regional el apoyo para resolver sus problemas de procesos que tienen en su empresa ya que entrega a clientes que se ubican en Celaya, Gto. Los cuales entregan directamente a Honda y Mazda directamente ya productos terminados listos para ensamblar. Buscan fortalecer su competitividad y llegar a ser proveedores confiables. Se realizó un diagnóstico y los resultados se presentan en el Anexo II. Esta empresa se enfoca solo a la producción pero no de forma sistemática, no tiene documentados su procesos y carecen de una cultura de continuidad en las mejoras a implementar. La metodología de 5'S no la conocen ni la implementación..

EMPRESA “C”(Tier2).

La empresa Grupo ABC de México S.A. de C.V. entrega productos directamente a Honda, Mazda, Nissan y Volkswagen, solicito apoyar a esta empresa debido a los problemas de

calidad y entrega de producto que tienen con Grupo ABC lo cual le genera problemas al momento de entregar a sus clientes mencionados. De la misma manera se realizó un diagnóstico y los resultados se presentan en el Anexo III. Esta empresa tiene problemas de control de calidad, no hay cultura de continuidad en solución de problemas y cuando se quiere implementar alguna mejora en los procesos, tampoco existe una cultura de implementar 5'S dentro de la empresa.

EMPRESA "D" (Tier1-Tier 2)

Esta empresa al igual sus clientes les solicitan resolver sus problemas que tienen de entrega de productos y calidad de los mismos, en ocasiones entrega directamente a Honda, Mazda y Nissan sus productos. Se escoge esta empresa por la importancia que representa en los productos que realiza, se realiza un diagnóstico el cual se observa en el Anexo IV. Presenta problemas como administración y gestión de la producción, aspecto de seguridad no los aplica, tiene mucha tecnología en el proceso pero falta la cultura de la práctica, no conocen como aplicar la metodología de 5 'S.

4.3 Misión y Visión de las empresas.

En la siguiente Tabla 4.2 se muestra la misión y visión de las empresas a investigar

EMPRESA	MISIÓN	VISIÓN
EMPRESA "A"	Incrementar el plan de negocios siendo la mejor opción para nuestros clientes, a través de la confiabilidad y credibilidad de nuestro Sistema de Gestión de Calidad	Hacer de la empresa una empresa líder en Sus Operaciones a Nivel Internacional, permitiendo mejorar el Bienestar de nuestro personal así como también el de la comunidad y nuestra Nación.
EMPRESA "B"	Proveer de herramientas y dispositivos de precisión, diseñados y fabricación con la más alta tecnología disponible, así como la fabricación de productos plásticos.	Ser uno de los principales diseñadores y fabricantes de herramientas del país, fabricante de productos plásticos y consolidarse como un centro de desarrollo que colabore con las empresas de la región durante su desarrollo de nuevos proyectos
EMPRESA "C"	Nuestra misión, está enfocada en otorgar soluciones integrales a nuestros clientes en la manufactura de sus troqueles, estampados, diseños, prototipos y sub-ensambles; para ello utilizamos herramientas y sistemas de trabajo para atender el flujo de la producción y la calidad de los productos, promoviendo la eliminación de desperdicios y la mejora continua, atendiendo al desarrollo de nuestros empleados y de la prosperidad de la compañía.	Ser una empresa en excelencia y altamente competitiva en el mercado de la transformación en la industria metalmeccánica en el estado de Querétaro.
EMPRESA "D"	Cumplir con las necesidades de los clientes en términos de calidad, lo cual significa ofrecer buenos precios, rendimiento, seguridad y entrega a tiempo de productos y servicios. Ello dará lugar a la rentabilidad y crecimiento de nuestra empresa para poder cumplir con las expectativas de nuestros accionistas.	Como parte del negocio de la automatización industrial destacamos en las ventas de soldadura y en la industria metalúrgica. Nos esforzamos por ser una empresa orientada, mediante la determinación y el suministro de productos y servicios.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 EMPRESAS A INVESTIGAR

4.4.1. EMPRESA “A”

La empresa nace en el año 2000, en una pequeña nave, como una empresa de servicios la cual se encarga de la transformación de plásticos y materiales tubulares, desarrollando tareas como inyección de productos de plástico, cortes, maquinados, ensambles, perforaciones e inspecciones de productos al 100%.

Más tarde, la empresa comenzó a prosperar, dando como resultado la construcción de sus propias instalaciones, en el año 2009, donde la empresa ya tenía a varios clientes, entre ellos a Harada Industries.

La empresa poco a poco fue obteniendo trabajo hasta que entro al ramo automotriz, pero como la empresa le manufactura a un ramo de la industria que es altamente estricta en los requerimientos de calidad, la empresa se ha visto obligada a implementar la Norma ISO 9001:2008

La empresa ha estado en el mercado durante 15 años, mejorando sus productos y satisfaciendo a sus clientes, ahora con esta certificación conseguirán fortalecer aún más los vínculos que tiene con sus clientes y pronto atraerá a más clientes.

Valores

Integridad: Ser auténticos.

Responsabilidad: Que suceda depende de nosotros.

Calidad: Lo que hacemos lo hacemos bien hecho.

Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón.

Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor.

Colaboración: Potenciar el talento colectivo.

Giro : Inyección de materiales termoplásticos

Política de Calidad: Todo el equipo de trabajo está comprometido con la satisfacción de nuestros clientes en la fabricación de productos de precisión en materiales termoplásticos

con un proceso de Inyección, en el servicio de sub-ensambles y procesos especiales, con Calidad, Cantidad y tiempo, mediante un sistema de gestión de calidad y un esquema de mejora continua.

Objetivos

- 1.- Cumplir con el programa de entregas al 100% en cantidad, tiempo, calidad y servicio.
- 2.- No tener un porcentaje de Scrap mayor al 1.0% contra piezas producidas.
- 3.- Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo al 100%.
- 4.- Cumplir con la capacitación programada en un 100%.

4.4.2. EMPRESA “B”.

En el mes de agosto del año 1999, el Ing. José de Jesús Núñez Alvarado inicia como profesor en la Universidad Tecnológica de San Juan del Río impartiendo clases de física. Después de varios años de ejercer su carrera, en el mes de septiembre del 2010 el Ing. Jesús realizó un proyecto dentro de dicha universidad, para la empresa Tecnoformas Automotrices S.A. de C.V. El cual fue la fabricación de un escantillón para verificar un tubo del sistema de freno para la Chevrolet Camaro 2011. Al finalizar ese trabajo el Ing. Pensó que el realizar ese proyecto había sido demasiado conveniente de manera que el resultado que se había obtenido eran satisfactorio, y que para todo empresario su sueño es crear su propio negocio. El Ingeniero ya había dado el primer paso, entonces fue así que tuvo la iniciativa de construir su propia empresa.

Y para el mes de marzo del 2011, se inaugurará la empresa, “llamado así por el proceso de diseño y fabricación de herramientas”, ubicada en la colonia Cuarto Centenario, calle Flamingo No. 24, San Juan del Río, Qro. Iniciando con un centro de maquinado vertical HASS VF3, con 2 fresadoras convencionales y 1 torno, y conformado

por un equipo de 5 trabajadores en general. Quienes iniciaron siendo proveedores de varias empresas entre ellas Kostal Mexicana S.A de C.V. Peterson Spring México S.A de C.V. y Tecnoformas Automotrices S.A. de C.V. Surtiéndoles lotes de piezas para autos, y algunos dispositivos para procesos y escantillones par inspección.

Gracias al esfuerzo y trabajo diario de todos los contribuyentes a la iniciativa, los resultados se veían reflejados en cuanto a la situación económica y financiera. Para el año del 2013 en el mes de Agosto se abrió una nueva nave, a un costado de la planta de CAD CAM a la cual se le designo el nombre de POLÍMEROS, esta tiene la función de inyectar plástico en diversos moldes y con varios diseños. Arrancando la producción con dos máquinas inyectoras, 1 de inyección de PLJ2500 y otra de ME1600, siendo uno de los proveedores de Flexilab, fabricando partes y piezas de electrodomésticos.

Durante la transformación y avance de la empresa pudo obtener prestigio por el trabajo realizado con otras empresas en ambas partes del estado, para finales del 2013 la cartelera de clientes y de proveedores ya se había extendido. Para ese entonces ya 3D había incrementado proporcionalmente desde el 2011, ya que en el 2012 aumentaron las ventas al doble al año anterior, y el 2013 había aumentado al doble de ganancias de los años anteriores. De tal forma que los recursos ya eran suficientes para montar una nueva empresa. Entonces fue que para el mes de febrero del 2014, la empresa pudo abrir una nueva sucursal en la Ciudad de Irapuato, Guanajuato. Teniendo como avance y logro de ser proveedores de la empresa Y- Tac KeyLex México S.A de C.V. entre otras. Siendo una empresa provechosa y de grandes éxitos en la negociación y venta de materiales, pudo obtener ser proveedor y cliente de otras empresas de prestigio. Que para el día de hoy los avances han sido impresionantes, para el mes de mayo su nombre cambio a Soluciones

Metalmecánicas del Bajío, pues ahora puede desprenderse de la empresa y mantenerse por sí sola y ser una empresa independiente.

Valores

- Compromiso
- Disciplina
- Eficiencia
- Organización
- Responsabilidad
- Innovación
- Calidad
- Trabajo de equipo

4.4.3EMPRESA “C”

Es una empresa formal y de capital familiar, que nace el 23 de Abril del año 2004 como Desarrollo y Diseño Industrial S. de R.L. de C.V., con dirección: Fulton 2, 76802 San Juan Del Río Querétaro, QRO, teléfono: 01 427 272 2144, posteriormente, el 01 de Septiembre de 2009 se decide cambiar siendo una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable, ubicada en Av. Edison No 3, Frac. Industrial Valle de Oro., Dirigiendo su actividad productiva a la industria de la transformación, específicamente en la Metalmecánica y ofreciendo sus productos a diferentes mercados como:

- El automotriz
- El agroindustrial
- El eléctrico
- El electrodoméstico

La empresa desde su comienzo tuvo el compromiso de contar personal altamente calificado y con la experiencia necesaria para ofrecer el mejor servicio, entregas a tiempo y precios competitivos a sus clientes.

Productos

Se manufacturan una amplia gama piezas elaboradas mediante las siguientes operaciones:

- Embutidos – Conformados – Punzonados – Dobleces – Extruidos

Política de Calidad

Es una empresa comprometida a proporcionar productos y servicios de calidad para lograr un “Alto Nivel de satisfacción al cliente” mediante la mejora continua, apegada a objetivos y metas a través de la integridad y desarrollo del personal y con ello lograr nuestro crecimiento como organización.

Objetivos de Calidad

Nuestro principal objetivo es lograr la completa satisfacción del cliente.

- Desarrollar relaciones con nuestros proveedores para garantizar la calidad de nuestros insumos.
- Crecer como organización a través del desarrollo e integridad del personal.
- Cumplir con los requisitos reglamentarios y de Higiene y Seguridad vigentes.

4.4.4 EMPRESA “D”

Esta empresa comenzó hace casi 30 años como el a la de servicio de un importante equipo industrial regional y la operación de suministro de servicio de fabricantes del Medio Oeste de Rock Island, Illinois. Han ganado una buena reputación en todo el país como un constructor celdas de manufactura y sistemas de automatización así como productos metal mecánicos. La experiencia acumulada con el proceso de soldadura nos ha permitido diseñar la estación correcta con el equipo adecuado. En 2011, se forma la empresa que permite comercializar y fabricar a América Central, actualmente se encuentra en San Juan del Rio, México.

Valores

Para el grupo es primordial que el ambiente de trabajo se desarrolle con base a en los valores de:

Respeto. Tratar a los demás como quiero que me traten.

Ética. Actuar con base en los valores.

Responsabilidad. Cumplir con los objetivos en las fechas establecidas.

Profesionalismo. Ser el mejor en lo que haces.

Trascendencia. Buscar el desarrollo integral de las personas.

Objetivos.

- 1.- Ser una empresa de automatización de alta calidad.
- 2.- Aumentar la productividad anual en proyectos.
- 3.- Mejorar el valor para los accionistas sobre una base consistente y de largo alcance.
- 4.- Proporcionar un buen ambiente de trabajo para nuestros empleados.
- 5.- Ofrecer a nuestros empleados oportunidades de crecimiento y educación.
- 6.- Ser un buen corporativo en los países a los que atendemos.
- 7.- Proporcionar a nuestros clientes productos y servicios de calidad.

5. ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO.

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo atendiendo al método de la fenomenología y utilizando las técnicas de entrevistas semiestructuradas, Observación y Análisis de Documentos, las entrevistas se realizaron al personal de cuatro MiPYMES proveedoras de autopartes de San Juan del Río nivel Tier2 , Tier3 y Tier 4 considerando a los gerentes de planta, administrativos, jefes de departamento, supervisores, encargados de área y operadores. El trabajo se desarrolló en tres etapas: la primera, establecer contacto con la empresa, se utilizó la investigación cualitativa como método para el estudio del proceso de gestión del conocimiento, competitividad y MiPYMES. La segunda, como técnicas de investigación se diseñaron preguntas semiestructuradas y finalmente se utilizó la observación en el área de campo y análisis de documentos. En la tercera etapa se aplicaron las entrevistas semiestructuradas sobre aspectos de gestión del conocimiento, competitividad y MiPYMES a un grupo de administrativos y trabajadores de cada una de las empresas caso de estudio. Los resultados de la investigación de campo se presentan por indicador empírico con apoyo en el análisis de entrevistas semiestructuradas en las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos en las cuatro empresas de caso de estudio donde se menciona el personal que se entrevistó con algunas de sus datos como apoyo. Se considera una perspectiva fenomenológica, es decir, el estudio a profundidad de lo que sucede en uno o varios casos pero analizando en particular cada uno de ellos.

Tabla 5.1 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas de la empresa “A”

En la siguiente tabla se muestran las conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas que laboran en la empresa A, dedicada principalmente a la manufactura de productos plásticos. Mencionar que es conclusión de la pregunta realizada a cinco personas. Se muestran algunos ejemplos. El detalle de las mismas se encuentra en los anexos finales.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
CONCLUSIÓN	Se observa que la capacitación se da principalmente por cursos de capacitación dentro de la misma empresa con las personas que tienen experiencia en los procesos. Transmiten el conocimiento a los demás para su desarrollo personal, profesional y adquirir conocimientos para el desarrollo de la empresa.	Principalmente es el bono de producción para las personas que trabajan directamente en producción, un bono de asistencia también se considera. Se menciona que se va preparando a la persona para que cada día vaya subiendo de categoría en el trabajo y gane más al ir dominando varias actividades en proceso.	Comentan que con la empresa Harada es con quien tienen relación principalmente en situaciones de apoyo al proceso cuando tienen algún problema, también con otros proveedores de la misma empresa los han apoyado para resolver sus problemas.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
CONCLUSIÓN	Lo consideran bueno en general por el tipo de maquinaria que tienen y los clientes los buscan por cumplir en tiempo y forma con las entregas de los pedidos. Están en crecimiento y constantemente están buscando nuevos clientes.	Se observa que no tienen indicadores aún bien definidos manejan algunos como desperdicio, rechazos de los clientes, entregas a los clientes son algunos de los indicadores, pero de una forma sistemática no los llevan en la empresa.	Mencionan que como ventaja competitiva son la calidad de sus productos, precio, la atención de las urgencias de los clientes cuando requieren un producto y la apariencia de la compañía cuando la visitan.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5.2 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas de la empresa “B “

En la siguiente tabla se muestran las conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas que laboran en la empresa B, empresa dedicada a manufactura de partes metal-mecánica y productos plásticos mencionar que es conclusión de la pregunta realizada a cinco personas. Se muestran algunos ejemplos. El detalle de las mismas se encuentran en los anexos finales.

PREGUNTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
ENTREVISTAS			
CONCLUSIÓN	La transferencia del conocimiento se realiza por medio de cursos en la empresa a través asesoría de un personal externo e interno. Aplican la metodología de 5's en su planta y esta ha sido una herramienta que ayuda a mejorar su trabajo, también con los conocimientos de las personas de experiencia que laboran en la empresa y transfieren el conocimiento a sus subordinados	Existe un buzón de propuestas para mejoras, pero no sea establecido bien en la empresa. Falta el seguimiento a la implementación del mismo para motivar a los trabajadores. Como tal un programa de estímulos no existe, sean realizados varios intentos de llevarlo a cabo pero no se concreta hasta el momento.	Tienen relación con otras empresas del mismo giro en el concepto de maquila de productos cuando se carece de capacidad de producción por parte del cliente ellos lo producen. En ocasiones también se apoyan en cuestiones técnicas de procesos cuando alguno tiene algún problema acuden a ellos y viceversa.

Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTAS	4. ¿En qué posicionamiento considera se encuentra la empresa?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
ENTREVISTAS			
CONCLUSIÓN	Consideran a la empresa en un posicionamiento medio, están en desarrollo de crecimiento y saliendo de la etapa del financiamiento, están trabajando para poder crecer y desarrollarse en corto tiempo.	No tiene indicadores en la empresa, existen pero solo algunas áreas de trabajo como seguimiento a los trabajos elaborados como los cronogramas de actividades donde se indican fechas de cumplimiento y responsables; pero como indicadores no existen	Consideran como ventaja competitiva la maquinaria nueva con la que cuenta la empresa principalmente y mencionan que hay personal capacitado en sus procesos para poder apoyar a los clientes a resolver sus problemas de la mejor manera.

Tabla 5.3 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las persona de la empresa “C “

En las siguientes tablas se muestran las conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas que laboran en la empresa C, empresa dedicada a manufactura de partes metal-mecánica. Mencionar que es conclusión de la pregunta realizada a cinco personas. Se muestran algunos ejemplos. El detalle de las mismas se encuentran en los anexos finales.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
CONCLUSIÓN	Emplean la capacitación en la misma empresa con los conocimientos que tienen las personas que laboran en la misma, aunque también e apoyan con externos de la empresa. Primero ven que capacitación requieren los empleados para posteriormente realizar su detección de necesidades.	Dos personas mencionan que no tiene estímulos para las mejoras y el resto menciona de una manera muy superficial como les gustaría que se realizará, en realidad no lo tienen en la empresa.	Si se tiene relación con empresas del mismo giro cuando se máquilan algunas piezas y visitan las empresas para conocer sus procesos y ver en que se pueden apoyar. También algunos clientes realizan auditorías a la empresa para el cumplimiento de sus estándares de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
CONCLUSIÓN	Si consideran una buena posición de la empresa con respecto a sus competidores en términos generales. tienen buenos proyectos y llegan cada día más; es decir los clientes están contentos con su trabajo.	Si tienen indicadores en la empresa principalmente son: Partes por Millón (PPM), satisfacción del cliente, entregas al cliente, calidad interna, capacitación, clima laboral, compras. Se tienen estos indicadores unos internos y otros externos.	Consideran poder fabricar bajos volúmenes de producción a sus clientes, situación que no cualquier empresa tiene esta flexibilidad. También la maquinaria con la que cuentan es de tecnología avanzada en el mercado metalmecánico. Otra ventaja es la los años que tienen ya trabajando en este giro y la experiencia que tiene su personal en los procesos de manufactura.

Tabla 5.4 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas de la empresa “D”

En las siguientes tablas se muestran las conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas que laboran en la empresa D, dedicada a la manufactura de partes metal-mecánicas y automatización. Mencionar que es conclusión de la pregunta realizada a cinco personas. Se muestran algunos ejemplos. El detalle de las mismas se encuentran en los anexos finales.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
CONCLUSIÓN	<p>En esta empresa existe capacitación constante al personal, se lleva a cabo a base de manuales y procedimientos, existe documentación para que el personal de nuevo ingreso conozca desde las bases lo que se va a realizar se realizan mini cursos para el manejo de robots los cuales se adaptan para el mejor entendimiento de las personas que los van a manipular. Otra forma de capacitación es de manera empírica, mostrándoles primero como se realizan las cosas y que después ellos lo hagan. Se realizó una detección de necesidades con el fin de obtener la certificación de RIA por tal motivo se manda al personal a capacitarse a las diversas empresas a las que se les da servicio con los robots.</p>	<p>En esta empresa se manejan diversos patrones para el manejo de los robots en este sentido no hay opción de mejoras son mecanismos a los cuales no se les puede cambiar nada, e cuanto a mejoras en las actividades de la empresa se aceptan todas las propuestas y queda en la parte directiva dar respuestas a las mismas s si se pueden implementar. En cuanto a los estímulos que se les dan el reconocimiento es moral; es decir se les reconoce públicamente su desempeño o de manera personal en el trato a la persona, pero si alguna persona requiere de algún curso de capacitación en ese sentido se les da todo el apoyo necesario para tomarlo y ese sería un estímulo para ellos.</p>	<p>Si se tiene relación con otras empresas del mismo giro se ha trabajado en forma conjunta pero muy pocas veces, se tienen encuentros en las ferias relacionadas al ramo, las empresas de este giro se conocen todas por ser muy pocas, la relación que existe se podría decir que es solo de conocimiento y muy pocas ocasiones porque realizan trabajos de equipo adquirido con empresas similares.</p>

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
CONCLUSIÓN	Por ser pocas las empresas de este giro, empresas integradoras de robots la competencia es poca, pero la empresa se ha estado posicionando, ha ganado trabajos que otras empresas realizaban y se considera que están en un nivel medio-alto, se dan buenos precios, buena calidad y se han llegado a corregir trabajos de otras compañías.	No se cuenta con indicadores para medir la competitividad de la empresa, pero se menciona que podría tomarse como indicador el número de robots integrados, el número de servicios solicitados, las ventas, pero se considera que se debería tener algo establecido con el fin de tener dichos indicadores.	Dentro de las ventajas competitivas es que la matriz de esta empresa que es GENESIS cuenta con la certificación RIA, tal certificación esta por obtenerla como filial y será la única empresa certificada en México, otra ventaja es el conocimiento de american sistema lo cual da dinamismo y flexibilidad de respuesta a los cambios rápidos, se cuenta con descuentos corporativos, se cuenta con personal proactivo en capacitación constante para dar respuesta al cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

En las tablas 5.1 a 5.4 se observan las conclusiones obtenidas de cada una de las preguntas en los diferentes estudios de caso de las empresas mencionadas anteriormente. Mencionar que solo es un ejemplo de las entrevistas realizadas, en los anexos se encuentran más a detalle las respuestas particulares en cada una de las empresas con cada una de las entrevistas que se realizaron.

En la siguiente tabla 5.5 se mencionan las conclusiones de las entrevistas realizadas en las empresas A, B, C, y D mencionadas anteriormente. Importante mencionar que son las conclusiones de cada pregunta realizada en la entrevista indicando en la parte superior de la misma los indicadores-categorías que corresponden a cada pregunta para tener una relación entre cada una de las mismas.

Tabla 5.5 Conclusiones de las entrevistas realizadas a las personas de las empresas A,B,C Y D

INDICADOR	Estrategia de Transferencia del Conocimiento	Programa de estímulos a las propuestas de mejoras de procesos e innovación.	Relación con otras empresas	Posicionamiento de la empresa	Indicadores que miden la competitividad de la empresa
PREGUNTA EMPRESAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5.¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?
EMPRESA "A"	Se observa que la capacitación se da principalmente por cursos de capacitación dentro de la misma empresa con las personas que tienen experiencia en los procesos. Transmiten el conocimiento a los demás para su desarrollo personal, profesional y adquirir conocimientos para el desarrollo de la empresa.	Principalmente es el bono de producción para las personas que trabajan directamente en producción, un bono de asistencia también se considera. Se menciona que se va preparando a la persona para que cada día vaya subiendo de categoría en el trabajo y gane más al ir dominando varias actividades en proceso.	Comentan que con la empresa Harada es con quien tienen relación principalmente en situaciones de apoyo al proceso cuando tienen algún problema, también con otros proveedores de la misma empresa los han apoyado para resolver sus problemas.	Lo consideran bueno en general por el tipo de maquinaria que tienen y los clientes los buscan por cumplir en tiempo y forma con las entregas de los pedidos. Están en crecimiento y constantemente están buscando nuevos clientes.	Se observa que no tienen indicadores aún bien definidos manejan algunos como desperdicio, rechazos de los clientes, entregas a los clientes son algunos de los indicadores, pero de una forma sistemática no los llevan en la empresa.
EMPRESA "B"	La transferencia del conocimiento se realiza por medio de cursos en la empresa a través asesoría de un personal externo e interno. Aplican la metodología de 5's en su planta y esta ha sido una herramienta que ayuda	Existe un buzón de propuestas para mejoras, pero no sea establecido bien en la empresa. Falta el seguimiento a la implementación del mismo para motivar a los trabajadores. Como tal un programa de	Tienen relación con otras empresas del mismo giro en el concepto de maquila de productos cuando se carece de capacidad de producción por parte del cliente ellos lo producen. En ocasiones también se apoyan en	Consideran a la empresa en un posicionamiento medio, están en desarrollo de crecimiento y saliendo de la etapa del financiamiento, están trabajando para poder crecer y desarrollarse en corto tiempo	No tiene indicadores en la empresa, existen pero solo algunas áreas de trabajo como seguimiento a los trabajos elaborados como los cronogramas de actividades donde se indican fechas de cumplimiento y responsables; pero como indicadores no existen

	a mejorar su trabajo, también con los conocimientos de las personas de experiencia que laboran en la empresa y transfieren el conocimiento a sus subordinados	estímulos no existe, sean realizados varios intentos de llevarlo a cabo pero no se concreta hasta el momento.	cuestiones técnicas de procesos cuando alguno tiene algún problema acuden a ellos y viceversa.		
EMPRESA "C"	Emplean la capacitación en la misma empresa con los conocimientos que tienen las personas que laboran en la misma, aunque también se apoyan con externos de la empresa. Primero ven que capacitación requieren los empleados para posteriormente realizar su detección de necesidades.	Dos personas mencionan que no tiene estímulos para las mejoras y el resto menciona de una manera muy superficial como les gustaría que se realizará, en realidad no lo tienen en la empresa.	Si se tiene relación con empresas del mismo giro cuando se maquilan algunas piezas y visitan las empresas para conocer sus procesos y ver en que se pueden apoyar. También algunos clientes realizan auditorías a la empresa para el cumplimiento de sus estándares de calidad.	Si consideran una buena posición de la empresa con respecto a sus competidores en términos generales. Tienen buenos proyectos y llegan cada día más; es decir los clientes están contentos con su trabajo.	Si tienen indicadores en la empresa principalmente son: Partes por Millón (PPM), satisfacción del cliente, entregas al cliente, calidad interna, capacitación, clima laboral, compras. Se tienen estos indicadores unos internos y otros externos.
EMPRESA "D"	En esta empresa existe capacitación constante al personal, se lleva a cabo a base de manuales y procedimientos, existe documentación para que el personal de nuevo ingreso conozca desde las bases lo que se va a realizar se realizan mini cursos para el manejo de robots los cuales se adaptan para el mejor entendimiento de las personas que los van a manipular. Otra forma	En esta empresa se manejan diversos patrones para el manejo de los robots en este sentido no hay opción de mejoras son mecanismos a los cuales no se les puede cambiar nada, e cuanto a mejoras en las actividades de la empresa se aceptan todas las propuestas y queda en la parte directiva dar respuestas a las mismas si se pueden implementar. En cuanto a los	Si se tiene relación con otras empresas del mismo giro se ha trabajado en forma conjunta pero muy pocas veces, se tienen encuentros en las ferias relacionadas al ramo, las empresas de este giro se conocen todas por ser muy pocas, la relación que existe se podría decir que es solo de conocimiento y muy pocas ocasiones porque realizan trabajos de equipo adquirido con empresas similares.	Por ser pocas las empresas de este giro, empresas integradoras de robots la competencia es poca, pero la empresa se ha estado posicionando, ha ganado trabajos que otras empresas realizaban y se considera que están en un nivel medio-alto, se dan buenos precios, buena calidad y se han llegado a corregir trabajos de otras compañías.	No se cuenta con indicadores para medir la competitividad de la empresa, pero se menciona que podría tomarse como indicador el número de robots integrados, el número de servicios solicitados, las ventas, pero se considera que se debería tener algo establecido con el fin de tener dichos indicadores.

	<p>de capacitación es de manera empírica, mostrándoles primero como se realizan las cosas y que después ellos lo hagan. Se realizó una detección de necesidades con el fin de obtener la certificación de RIA por tal motivo se manda al personal a capacitarse a las diversas empresas a las que se les da servicio con los robots.</p>	<p>estímulos que se les dan el reconocimiento es moral; es decir se les reconoce públicamente su desempeño o de manera personal en el trato a la persona, pero si alguna persona requiere de algún curso de capacitación en ese sentido se les da todo el apoyo necesario para tomarlo y ese sería un estímulo para ellos.</p>			
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Dirección General de Bibliotecas de la UNQ

INDICADOR	Ventajas Competitivas	Inducción	Capacitación	Propuesta de Mejoras	Transferencia del conocimiento
PREGUNTA	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?	7. ¿Existe un programa de inducción en la empresa y como lo realizan?	8. ¿Cómo se lleva a cabo el programa de capacitación en la empresa?	9. ¿Cómo se realizan las propuestas de mejora en la empresa?	10. ¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?
EMPRESAS					
EMPRESA "A"	Mencionan que como ventaja competitiva son la calidad de sus productos, precio, la atención de las urgencias de los clientes cuando requieren un producto y la apariencia de la compañía cuando la visitan.	Si existe un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, básicamente cuando entran se les informa sobre reglamento de la empresa, 5's, medidas de seguridad, calidad, sobre los procesos que tiene la empresa antes de entrar a producción. Esto, lo realiza el personal de recursos humanos.	Consideran que la capacitación se imparte con el curso de inducción y posteriormente en varios cursos como son calidad, seguridad, producción, 5's y deben estar cubiertos en un periodo de dos o tres meses cuatro cursos completos al respecto de los temas mencionados anteriormente.	Las propuestas de mejoras se observan que las hacen por escrito lo que llaman "notificación preventiva" y en las reuniones de trabajo donde se proponen actividades de mejora de cada una de las áreas, apoyándose con estudiantes de la UTSJR en la elaboración de ideas para mejorar en sus procesos cada quien que corresponda. Hacen inversiones pequeñas para sus mejoras por el crecimiento que están teniendo actualmente.	Si la consideran importante por ser una empresa pequeña los conocimientos de las personas se transfieren entre ellos para obtener buenos resultados y trabajar en equipo. También conforme van aprendiendo nuevas cosas a van transmitiendo a los demás para que todos tengan los conocimientos necesarios y realizar de mejor manera su trabajo.
EMPRESA "B"	Consideran como ventaja competitiva la maquinaria nueva con la que cuenta la empresa principalmente y mencionan que hay personal capacitado en sus procesos para poder apoyar a los	Un programa de inducción como tal no existe, se les da una breve inducción cuando ingresan a la empresa dando a conocer el reglamento, requisitos, prestaciones de una manera muy sencilla. Algunas áreas lo	No existe un programa de capacitación en forma, dan capacitación cuando baja la producción y sobre el mismo trabajo van capacitando a los trabajadores. Se realiza con respecto a la máquinas que van a	Escribiendo las ideas de mejora en una hoja de papel, con el buzón de mejoras, pero nadie intenta usarlo. En ocasiones a través del dialogo con las personas solamente cuando están realizando el trabajo mencionan la mejora	Si consideran importante la transferencia del conocimiento, primero para el desarrollo de la persona y por consecuencia el de la empresa donde están trabajando para realizar mejor su trabajo.

	clientes a resolver sus problemas de la mejor manera.	realizan de una manera informal y solo informando su trabajo a realizar.	utilizar básicamente para no tener problemas en el momento de operarla y obtener la producción que se necesita.	verbalmente y la realizan en el momento.	
EMPRESA "C"	Consideran poder fabricar bajos volúmenes de producción a sus clientes, situación que no cualquier empresa tiene esta flexibilidad. También la maquinaria con la que cuentan es de tecnología avanzada en el mercado metalmecánico. Otra ventaja es los años que tienen ya trabajando en este giro y la experiencia que tiene su personal en los procesos de manufactura.	Se les da una inducción primeramente del sistema de gestión de calidad, política de calidad, objetivos de calidad sobre las 5'S y posteriormente van pasando con cada una de las áreas de trabajo para ir conociendo lo que realizan en cada una de ellas y tengan el conocimiento de lo que se realiza en la empresa.	El programa de capacitación se deriva en una DNC (Detección de necesidades de capacitación) donde cada departamento anualmente detecta las necesidades de capacitación de su personal y lo entrega a recursos humanos para su seguimiento. También en cada una de los departamentos capacitan al personal de acuerdo a las funciones que van a realizar en el mismo.	Principalmente en las reuniones de producción directamente con los involucrados en los procesos, cualquier persona puede hacer mejoras y se analizan para ver la factibilidad de llevarla a cabo. También directamente con el jefe del departamento se pueden realizar siempre y cuando sea viable.	Si la consideran muy importante ya que como se trabaja en quipo se deben de transferir los conocimientos de las personas a las de nuevo ingreso y de esta forma tener todos la información necesarios para realizar su trabajo y cuando sea necesario poder moverte de departamento y saber no solo donde estas actualmente trabajando.
EMPRESA "D"	Dentro de las ventajas competitivas es que la matriz de esta empresa que es GENESIS cuenta con la certificación RIA, tal certificación esta por obtenerla como filial y será la única empresa certificada en México, otra ventaja es el conocimiento de american sistema lo cual da dinamismo y	No se cuenta con un programa de inducción ni está establecido como tal, pero en cada una de las áreas en las que va a ingresar personal nuevo a la empresa, primero se le da un recorrido por las instalaciones de la empresa con el fin de que se familiarice con los procesos ahí realizados, posteriormente se les da	No está definido un programa, la capacitación se da de manera vivencial apoyados de algunos programas y manuales, la capacitación inicialmente se da de manera empírica posteriormente se mandan a cursos con los proveedores. Dependiendo de las necesidades que se tengan.	No existe un sistema de propuesta de mejoras, las propuestas se hacen de manera verbal con el director de la empresa y el decide si es viable aplicarla o no pero no existe nada ya establecido.	Si se considera importante la transferencia del conocimiento en la empresa ya que se manejan muchas actividades y muchos rangos dentro del trabajo de desarrollo en los robots y cualquier descuido o falta de conocimiento para manejarlos puede dañarlos y la carga de trabajo o la necesidad de delegar algunas actividades nos obliga a transferir el conocimiento, así como el desarrollo personal en cada

	<p>flexibilidad de respuesta a los cambios rápidos, se cuenta con descuentos corporativos, se cuenta con personal proactivo en capacitación constante para dar respuesta al cliente.</p>	<p>capacitación documentada y se les va introduciendo a las actividades que se realizan como: manejar los robots, encenderlos, los protocolos de comunicación, etc. los aplicacion ingeniering usualmente ingresan como practicantes y si se observa que tiene el potencial para el puesto y de esta manera ingresan a la empresa.</p>			<p>uno de los involucrados en el trabajo.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------

INDICADOR	Documentación y Manuales de Procesos	Reconocimiento a los trabajadores	Descripción de puestos y funciones	Habilidades técnicas	Indicadores internos que miden el cumplimiento de metas
PREGUNTA EMPRESAS	11. ¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Cómo los difunden?	12. ¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?	13. ¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones? ¿Cuáles son?	14. ¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?	15. ¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
EMPRESA "A"	<p>En el área de producción si se cuenta con documentación de los procesos la cual es difundida de manera personalizada por parte de los jefes a sus subordinados, otra forma de difusión es colocar esta documentación en la maquinaria requerida indicando los criterios a seguir, parámetros del día y también se apoyan con ayudas visuales se tienen un avance el 80% en documentación de los procesos.</p> <p>En el área administrativa no se tiene documentación de procesos todo se realiza de manera práctica y sobre la marcha.</p>	<p>Esporádicamente se les reconoce de manera económica entregándoles un bono de producción dependiendo del desempeño de cada una de las personas, pero aún no se establecen las condiciones para recibir este bono se está trabajando sobre una evaluación, pero aún no está concretada.</p>	<p>No se cuenta con un análisis y descripción de puestos de manera formal ya establecida, sin embargo cada una de las personas conocen y describen las funciones que realizan durante su jornada laboral, dentro de estas funciones se puede observar que se realizan funciones que no corresponden al puesto que se les ha asignado inclusive en una de las respuestas se hace mención de que en la empresa muchos son TODOLOGOS es decir realizan diversas funciones no específicas al puesto</p>	<p>El personal cuenta con las habilidades técnicas requeridas para desarrollar el trabajo asignado en cada una de sus actividades dentro de la empresa, por ejemplo, manejo de máquinas de inyección, herramientas de calidad, contabilidad, recursos humanos; por mencionar algunos.</p>	<p>Cada mes se tiene una reunión por parte de la dirección en donde se dan a conocer los indicadores los cuales ya han sido reportados de las diferentes áreas, aun cuando algunas personas no los conocen como indicadores, ellos reportan lo acontecido en su área a la dirección como lo son implementación de instrucciones, rechazos de piso.</p>

EMPRESA "B"	Están trabajando en la documentación de sus procesos, tienen algunas hojas de fabricación del producto y lo difunden colocando sobre las máquinas para que los trabajadores las observen y vean como se trabaja.	Existe un bono de productividad que se da a los trabajadores el cual está empezando a gestionarse para que sea de una manera correcta. También con la motivación al trabajador por medio del dialogo y cuando solicitan un aumento requieren que se les apoye revisando su desempeño en el trabajo.	En general la mayoría de las personas si las conoce, si bien no están documentadas pero saben que funciones les toca realizar.	Cada una de las personas conoce sus habilidades técnicas que requieren en su puesto de trabajo donde están actualmente realizando sus actividades día con día.	La única persona que conoce sus indicadores es el gerente el resto de los trabajadores no los conoce.
EMPRESA "C"	Si cuenta con la información de sus procesos en la elaboración de nuevos productos o proyectos, esta información la genera el departamento de ingeniería y la difunden ellos mismos o los departamentos responsables que corresponda.	Se les reconoce algunas personas de manera económica con su bono, premios de puntualidad o bien nombrando el empleado del mes por parte de los jefes de departamento. También reconociendo el trabajo que realizan de forma verbal.	Si conocen la descripción de su puesto y sus funciones de acuerdo al departamento donde estén laborando, se les hace entrega por escrito a través del departamento de recursos humanos al personal que labora en la empresa. Cada quien realiza sus funciones de acuerdo al puesto que están ejerciendo.	Las habilidades técnicas si las conocen y son de acuerdo a sus puesto que desempeñan, en ingeniería pues interpretación de planos, desarrollo de productos, elaboración de procedimientos por mencionar algunos .En producción la elaboración de un programa de producción, logística den materiales y en calidad la verificación de las piezas que salen del proceso para entregar al cliente en buenas condiciones de acuerdo a sus requerimientos, manejo de instrumentos de medición.	De las personas entrevistados de cinco no conocen sus indicadores, el resto de ellos si los conoce y son referentes a sus actividades que realizan en la empresa. Están relacionados con su descripción de puesto, así como sus funciones que realizan en sus departamentos
	En este tema se menciona que se acaban de implementar un terminal server, este es un sistema virtual en	Los reconocimientos en la empresa son de manera moral, se les reconoce en alguna comida, o cada fin de proyecto se reconoce	No se cuenta con análisis y descripción de los puestos dentro de la organización, por tanto es considerado como una	Las habilidades técnicas son dependiendo del área en la que se encuentre el trabajador, pero en esta empresa se requiere de	No se conocen los indicadores del puesto, solo se les dan indicaciones de manera verbal si se está realizando bien el trabajo, y mensualmente se revisan los

<p>EMPRESA "D"</p>	<p>donde los empleados pueden acceder a la información de los proyectos, procedimientos y procesos detallados con ejemplos para cada área, cuando un proyecto se inicia se basan en esta información desde cómo empezar y como está estructurado. Todo se documenta con los proyectos se hacen procedimientos se mandan por correo para que todos estén enterados, por ser de reciente creación existen áreas de oportunidad para mejorar el sistema de documentación de los procesos y su difusión.</p>	<p>lo bueno, pero también lo malo que se realizó y en algunas ocasiones e s de manera monetaria, o con capacitaciones a las que se les manda fuera del país.</p>	<p>área de oportunidad para el departamento de recursos humanos, con el fin de especificar las funciones que corresponden a cada una de las áreas, cabe destacar que las personas a las que se les realizo la entrevista conocen las funciones a desarrollar en el puesto que les fue asignado realizándolas de manera coordinada con las diversas áreas involucradas en el proyecto asignado.</p>	<p>tener conocimiento del idioma ingles por ser una empresa de capital americano, manejo de software, estadística, negociación, manejo de cálculos matemáticos, electrónica, interpretación de diagramas eléctricos, básicamente se requiere de personal con conocimientos de ingeniería.</p>	<p>proyectos con el fin de saber si están bien.</p>
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas y Archivo

INDICADOR	Estrategias de motivación del capital humano	Desarrollo de competencias en el personal	Retroalimentación	Misión, visión, valores y filosofía.	Trabajo en equipo
<p>PREGUNTA</p> <p>EMPRESAS</p>	<p>16. ¿Cómo se motiva el capital humano en la empresa?</p>	<p>17. ¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?</p>	<p>18. ¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?</p>	<p>19. ¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?</p>	<p>20. ¿Cómo Implementan la cultura de trabajo en equipo en la empresa?</p>
<p>EMPRESA "A"</p>	<p>El reconocimiento que se les da en cuestión monetaria es por asistencia y productividad. Otro tipo de reconocimiento es el ambiente de trabajo, instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades, el trato que se le da a los trabajadores ya que se considera que es el activo más importante de la empresa.</p>	<p>El desarrollo de las competencias se da durante las actividades laborales y la disponibilidad de cada una de las personas para colaborar con la empresa, se miden sus porcentajes de producción y se elaboran graficas en donde ellos puedan observar cómo ha sido su desempeño y puedan conocer si van a ser candidatos a bonos durante ese mes. Se está trabajando en la implementación de una evaluación de 20 puntos que incluya disponibilidad, limpieza, conocimiento, aptitud, apoyo, productividad, calidad con el fin de tener un desarrollo integral en cada uno de los trabajadores y se pueda obtener el bono correspondiente a su desempeño</p>	<p>La retroalimentación se da en base a los indicadores obtenidos en las diferentes áreas de la empresa, se detectan las oportunidades de mejora y desarrollo que se puedan realizar y se retroalimenta a los trabajadores por medio de su jefe inmediato. El director general establece objetivos semanales y mensuales a realizar, evalúa el avance obtenido y las áreas de oportunidad a mejorar.</p>	<p>La empresa si cuenta con misión, visión, valores y filosofía, sin embargo a pesar de que las personas entrevistadas dicen conocerlos nunca los mencionan, hablan de las políticas de calidad, de satisfacción del cliente, de ponerse la camiseta, pero no las conocen, solamente una persona reconoce que se necesita más trabajo en su difusión, así como en la implementación de procedimientos, definición de puestos y orden en las áreas para poder aplicarlos.</p>	<p>No se ha aplicado ningún tipo de método para implementar la cultura de trabajo en equipo, en algunas áreas se da de forma natural por la necesidad de información acerca del área de trabajo, como la implementación de bitácoras con el fin de tener comunicación de las condiciones del área, la comunicación es la necesaria para el desarrollo de sus labores ya que cada área tiene sus intereses particulares para el desarrollo de sus labores.</p>

<p>EMPRESA “B”</p>	<p>El capital humano se gestiona y motiva con el bono de productividad que se otorga al personal, otra manera de hacerlo es con la caja de ahorro que están implementando. La parte de proporcionar permisos con cambio de turnos cuando el trabajador lo requiere y reconociendo su trabajo al realizarlo bien.</p>	<p>Realmente las competencias las van adquiriendo con el tiempo durante los trabajos que están realizando en la compañía en diferentes puestos de trabajo. Tienen las categorías que son las que van ocupando los trabajadores y adquiriendo competencias.</p>	<p>Una retroalimentación en forma no existe bien establecida, lo hacen en reuniones de trabajo para revisar lo planeado en la semana y con la retroalimentación del cliente en algunos casos.</p>	<p>La misión, visión, valores y filosofía de la empresa si la tienen documentada pero no la conoce el personal de la empresa en general, Por lo tanto no la aplican.</p>	<p>Los hábitos en general están enfocados a llegar temprano a su trabajo y a revisar la producción principalmente para iniciar labores.</p>
<p>EMPRESA “C”</p>	<p>Mencionan que con la capacitación al personal en la empresa para poder desarrollar su trabajo de mejor manera y vayan creciendo constantemente en sus puestos donde se desarrollan, también con los premios de puntualidad y los bonos de productividad mensuales. Lo anterior para que queden más satisfechos con su trabajo que realizan el día con día.</p>	<p>Mencionan que es en base al perfil del puesto que se requiere, van adquiriendo las competencias de acuerdo a sus habilidades de cada uno de ellos y los van cambiando de puesto para cuando se tenga la necesidad de moverlos de operación conozcan cómo hacerlo de la mejor manera, También el tiempo que llevan en la empresa adquieren más competencias durante su desarrollo.</p>	<p>Si existe la retroalimentación cuando se van realizando los proyectos de acuerdo a su programa, se van diciendo los aspectos positivos y negativos de los proyectos para ir mejorando constantemente. Al terminar un proyecto se retroalimenta a las personas de los aprendido para mejorar en los siguientes, también mediante encuestas del trabajo de las personas y con las auditorias que se realizan se mencionan los aspectos a mejorar y se toma como retroalimentación.</p>	<p>Si conocen la misión, visión, valores y filosofía de la empresa la mayoría de las personas, la aplican cada quien en sus actividades que realizan en ingeniería, calidad, producción; es decir en las diferentes áreas de la empresa la aplican según corresponda con sus procedimientos documentados que tienen en sus actividades.</p>	<p>En las reuniones de trabajo que realizan, calidad, producción, proyectos por mencionar algunas se menciona la cultura de trabajo en equipo. Donde se dice que somos un equipo de trabajo en la empresa y que solos no podemos resolver los problemas, es en equipo y es la mejor forma de trabajar, así es como se motiva al personal.</p>
	<p>Se les hace destacar en algún comentario</p>	<p>Las competencias se logran cuando el personal ya está</p>	<p>La retroalimentación que existe en la empresa es de</p>	<p>Por ser una empresa filial de estados unidos se</p>	

<p>EMPRESA "D"</p>	<p>de que las cosas están bien hechas, se les reconoce de manera verbal en alguna junta, algunos jefes buscan motivarlos por medio de otorgarles alguna capacitación.</p>	<p>involucrado en la empresa, se le asignan tareas y depende de él y de su capacidad para resolver lo comprometido es la manera en que se le van asignando tareas posteriores y lograr metas personales dentro de la empresa. Pero un método específico ya establecido con el fin de desarrollar las competencias del personal no existe.</p>	<p>manera informal y los empleados se basan en los comentarios que se les realizan con respecto a cómo están realizando su trabajo, también se basan en las referencias que los clientes dan de ellos y de los trabajos a realizar debido a los resultados obtenidos, pero una retroalimentación formal no existe.</p>	<p>trabaja sin dar mayor importancia a que el personal conozca la misión, visión, valores y filosofía de la empresa, el personal no los conoce.</p>	<p>No se tiene una metodología específica para implementar la cultura de trabajo, nuevamente se realiza de manera informal por la necesidad que se tiene de comunicación y de realizar los trabajos encomendados los cuales requieren de comunicación, conocimiento de lo que se está realizando y ayuda en conjunto, se muestra nuevamente las áreas de oportunidades que se tienen para mejorar en estos aspectos.</p>
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INDICADOR	Actitud	Perfiles de las personas que laboran en la empresa	Tamaño	Infraestructura	Desarrollo Tecnológico	Recursos Humanos
<p>PREGUNTA</p> <p>EMPRESAS</p>	<p>21. ¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?</p>	<p>22. ¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?</p>	<p>23. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?</p>	<p>24. ¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? ¿Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?</p>	<p>25. ¿Cómo considera el desarrollo tecnológico que tiene la empresa? ¿Qué hacen en relación a eso?</p>	<p>26. ¿El recurso humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?</p>
<p>EMPRESA "A"</p>	<p>El personal de la empresa muestra total disponibilidad y excelente actitud en el desarrollo de sus labores, aun cuando reconocen que los tiempos son cortos para el desempeño de todas las responsabilidades a su cargo, tratan de ser proactivos en cada una de sus áreas de oportunidad y apoyar en el desarrollo y crecimiento de la empresa.</p>	<p>Solo se menciona que se requiere de disponibilidad, conocimientos nivel medio, trabajo en equipo, actitud de servicio, ganas de trabajar se pide principalmente técnicos en inyección y calidad, pero no se cuenta con un perfil de puestos específico para cada una de las áreas de la empresa por tanto al momento de contratar no hay especificación alguna para los puestos requeridos y en el área de</p>	<p>Entre 40 y 50 personas laboran actualmente en la empresa.</p>	<p>La infraestructura de la empresa se considera adecuada para el trabajo que se desarrolla hasta el momento, sin embargo, se reconoce que hacen falta algunas mejoras dentro de la misma y un estacionamiento para el personal.</p>	<p>El desarrollo tecnológico se considera adecuado para el tipo de producción que se realiza en la planta, se ha estado invirtiendo en maquinaria actualizada no excelentes pero si son actuales, se cuenta con algunas de un poco más de tiempo pero no se tiene problema al respecto, se pretende seguir actualizando la maquinaria ya que eso le da confianza al cliente para seguir contratando los servicios de la empresa.</p>	<p>En el recurso humano se mantiene la plantilla original, sin embargo, en el personal de nuevo ingreso existe mucha rotación, se considera que se deben de poner más filtros con el fin al contratar al personal con el fin de evitar este hecho. En cuanto a la eficiencia se menciona que se requiere de más capacitación y mantenerla en un nivel adecuado a los requerimientos de la empresa y así evitar problemas futuros.</p>

		recursos humanos no se percibe el interés en realizar esta labor.				
EMPRESA "B"	La actitud del personal es con actitud positiva en el trabajo y con ganas de tener crecimiento en la empresa. Aprender cada día más y mejorar en su trabajo.	Los perfiles para, los operadores son estudios de secundaria o preparatoria principalmente. Según las actividades a desempeñar es el perfil del puesto de las áreas de jefaturas, supervisor y administrativas.	La empresa se considera de tamaño pequeña-mediana básicamente y el sector donde se encuentra es de metal mecánico y de inyección de plástico.	La infraestructura la consideran adecuada en la empresa les faltan algunas cosas para desarrollar su trabajo de una forma correcta como los equipos auxiliares, grúas viajeras, racks por mencionar algunos. También el espacio es importante y ya no tiene suficiente espacio en la empresa.	El desarrollo tecnológico se considera bueno, faltan algunos elementos para complementar, pero en términos generales bien. Las maquinas son nuevas prácticamente.	Hay elementos que hay que trabajar bastante son liderazgo ,capacitación y trabajo en equipo en general esto falta para que el personal sea más eficiente y se sienta mejor en su área de trabajo para llegar a ser más competitivos.
EMPRESA "C"	La actitud de las personas es principalmente llegar con disposición a su trabajo y ver los problemas como áreas de oportunidad cuando se presentan. Cuando el cliente se siente satisfecho con su producto esto es motivante para el personal y mejora su actitud en sus actividades.	Principalmente son ingenieros o técnicos de acuerdo al giro de la empresa, con respecto a operadores se trata de soldadores, cortadores ayudantes en general y un perfil importante es que tengan ganas y la actitud .	No saben cuántas personas trabajan actualmente, solo datos aproximados conocen las personas. Mencionan que entre 150 y 200.	Mencionan que la infraestructura esta regular pero aún falta hacer más actividades al respecto. Hay espacios reducidos para trabajar, oficinas al aire libre, pasillos se bloquean por los productos y personal al aire libre.	En general lo consideran bueno, tienen maquinas cortadoras de laser de última tecnología y otras máquinas que ayudan a que el trabajo se realice de mejor forma. Aunque algunas opinan que falta asignar más recurso al tema de tecnología.	Hay opiniones encontradas en esta pregunta algunos mencionan que sí, otros que son eficientes, pero no suficientes, opinan abrir un tercer turno. Otros suficientes, pero no eficientes y se necesitara capacitar al personal de la empresa en sus labores que realizan.

<p>EMPRESA "D"</p>	<p>Los aspectos relevantes en la actitud de los empleados es obtener conocimiento de los procesos, y del material que se requiere en sus áreas de trabajo con el fin de obtener crecimiento y desarrollo personal, ser personas disciplinadas, proactivas en beneficio de ellos mismos y de la propia empresa, se muestran abiertos al aprendizaje constante.</p>	<p>Se busca tener personas honestas proactivas que sean organizados y tengan la capacidad de trabajar bajo presión que no tengan la necesidad de estar bajo supervisión de algún jefe y realicen su trabajo buscando los mejores resultados, personas abiertas a la crítica con el fin de buscar mejores resultados realizando los cambios que sean necesarios, personas con habilidades técnicas y busquen la capacitación constante para el mejor desempeño en sus labores.</p>	<p>Actualmente laboran en la empresa entre 20 y 30 personas, incluyendo algunos practicantes.</p>	<p>La infraestructura de la empresa está en mejoría constante, como en todas las empresas de reciente creación empieza con grandes carencias y condiciones no aptas para el desarrollo de las funciones, pero actualmente se encuentra en condiciones aptas para el desarrollo del trabajo realizado, con algunas carencias que se han estado cubriendo y por ser una empresa en crecimiento se han estado mejorando cada vez más las instalaciones, cubriendo de esta forma las necesidades de la empresa.</p>	<p>Por ser una empresa de robótica se está a la vanguardia de la tecnología, los softwares son de los más actualizados acorde a los servicios que se prestan y al tipo de robots que son requeridos por la industria a la que damos el servicio, los proveedores que dan servicio a la matriz que es Génesis por siempre están al tanto de la tecnología nueva y necesaria para nosotros ya que somos la filial aquí en México.</p>	<p>Por ser una empresa en crecimiento y dar servicio a los robots, es necesario más personal ya que se está empezando a sembrar celdas robóticas en la república mexicana, la demanda está creciendo en cuanto al servicio, automatización y mantenimiento de las celdas robóticas, en cuanto a la eficiencia del personal las personas egresadas hoy en día de las universidades están acostumbradas a obtener rápido las cosas y sin esfuerzo no son autodidactas ni están acostumbrados a la investigación, por tanto cuesta trabajo que realicen las actividades requeridas en la empresa, ya que es una empresa de alta tecnología.</p>
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente : Elaboración Propia

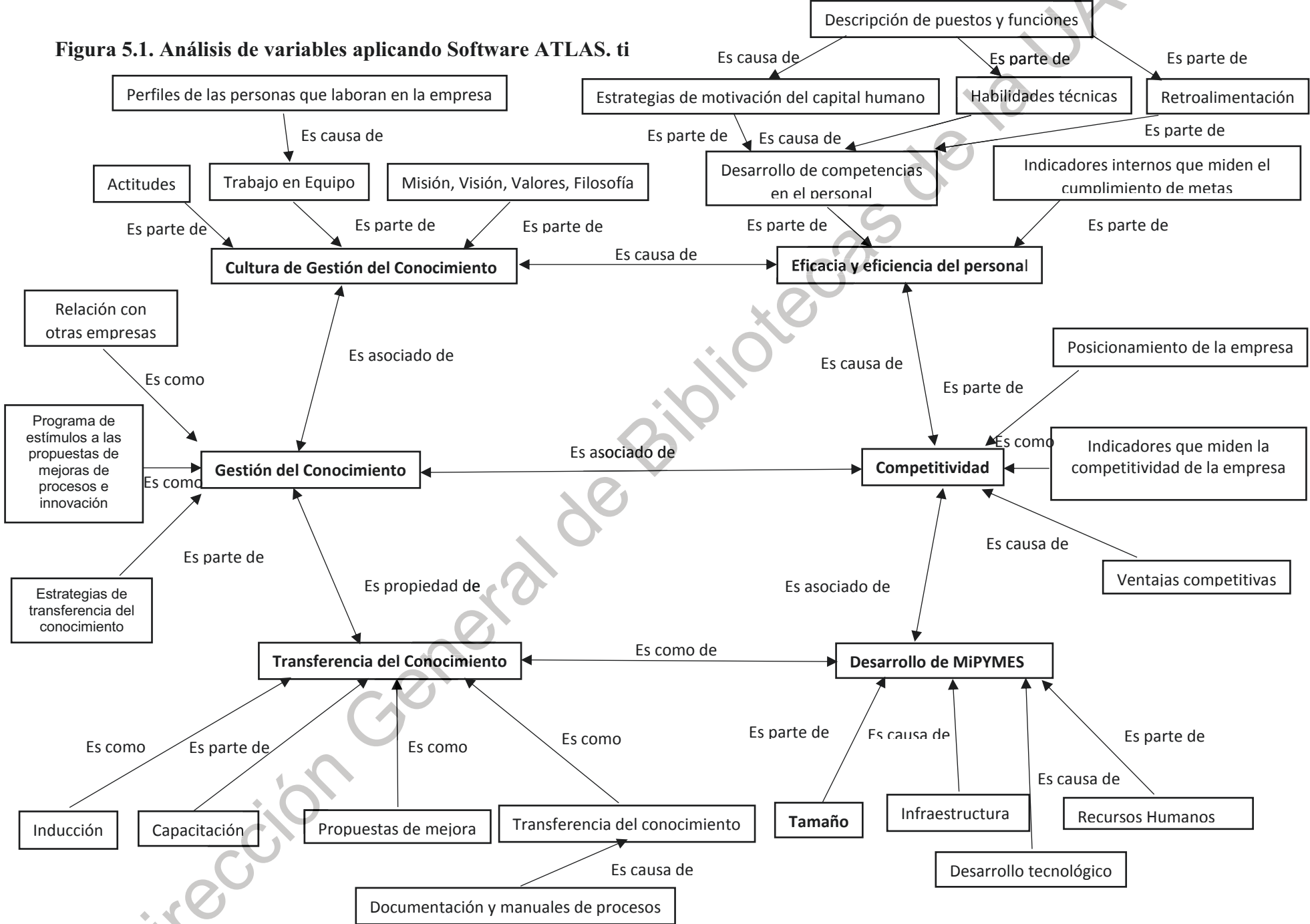
La relación que existe entre cada una de las preguntas con su indicador mencionado en la parte superior correspondiente tiene cierta semejanza con las conclusiones que se muestran en cada una de las empresas, el trabajo de campo realizado nos entrega resultados para su análisis y discusión así como poder realizar aportaciones.

Existe una característica en común en este tipo de empresas con respecto a la gestión del conocimiento, el conocimiento que adquieren las personas a través del tiempo lo adquieren pero no se genera una cultura de transferirlo de una manera estructurada y organizada, se lleva a cabo pero de una manera empírica en algunos casos y de forma desordenada hacia el interior de la organización en algunas ocasiones como se menciona en las respuestas mencionadas.

Con respecto a la competitividad se tiene en algunos casos mal concepto de este término, porque la competitividad se ve primero hacia dentro de la organización y posteriormente hacia afuera de la misma. De acuerdo a la definición de Porter de competitividad, existe un poco de discrepancia entre los resultados obtenidos y la definición mencionada anteriormente, este punto es tema de aportación al final de la presente investigación.

A continuación se muestra en la Figura 5.1, la aplicación de las variables aplicando el software ATLAS.ti donde se esquematiza la relación entre las diferentes variables y la relación que tienen entre cada una de ellas.

Figura 5.1. Análisis de variables aplicando Software ATLAS. ti



Con la utilización del software ATLAS.ti Se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas en los cuatro estudios de caso existe una múltiple relación entre ellos considerando los rubros de la investigación como son :

Gestión del Conocimiento, Transferencia del Conocimiento, Cultura y Gestión del Conocimiento, Eficacia y Eficiencia del Personal, Competitividad y Desarrollo de MiPYMES.

Mencionar que de estos elementos se derivan los indicadores a evaluar y cada uno de ellos corresponde a una pregunta como se menciono y demostro anteriormente.

En los terminos que utiliza el software como son « es como », « es parte de », « es acusa de » se muestra en en la página anterior como se relaciona cada uno de los indicadores y nos lleva a definir la relación entre cada uno de ellos.

Este análisis nos sirve para reforzar los que se ha estado mencionando anteriormente y las conclusiones que se obtienen nos lleva a realizar la siguiente metodología que se propone para apoyar a resolver los problemas a las que se enfrenta las empresas que se estudiaron,

6. REFLEXIONES FINALES

De acuerdo al trabajo de campo realizado en las cuatro empresas a continuación se menciona lo que se encontro en cada uno de los indicadores empíricos presentados anteriormente :

Estrategia de Transferencia del Conocimiento

Principalmente la transferencia del conocimiento se lleva a cabo con cursos de capacitación en la empresas con personal interno o externo según sea el tema a tratar. Las personas que laboran en la empresa transfieren sus conocimientos a los demás y aprovechan la experiencia adquirida el día con día, no se tiene una metodología adecuada para la transferencia del conocimiento y esto hace que se pierda competitividad en las empresas.

Programa de estímulos a las propuestas de mejoras de procesos e innovación.

Se observa que este tema en general no está definido una metodología, empiezan con ideas al respecto, pero no las terminan correctamente. Cuando se llega a dar los estímulos, se da de una manera muy sencilla y los empleados esperan más al respecto, solo una palmadita en la espalda y es todo.

Relación con otras empresas

La relación cuando se llega a dar es principalmente cuando se realiza una maquila de productos, es decir, producen lo de la competencia. También en ocasiones se da asesoramiento entre ellos para resolver problemas de sus procesos y no solo debe ser con otras empresas también puede ser con instituciones educativas y centros de investigación.

Posicionamiento de la empresa

En general las empresas están posicionadas de una buena forma, aunque son pequeñas existe buena imagen hacia los clientes pues se trata de dar lo mejor para satisfacer sus necesidades. Consideran el posicionamiento en un nivel medio debido a que están empezando a desarrollarse algunas de ellas y les falta recursos y tiempo para lograr un buen posicionamiento.

Indicadores que miden la competitividad de la empresa

En la mayoría de las empresas no tienen indicadores para medir su competitividad, solo una tiene y no son suficientes. Esta es un área de oportunidad para definirlos y empezar la cultura de trabajo de competitividad.

Ventajas Competitivas

Se mencionan varias ventajas competitivas en las empresas, algunas son la maquinaria, otra el tiempo de respuesta a los clientes y los volúmenes de producción que requieren, así como alguna certificación con la que cuenta la empresa actualmente.

Inducción

Aquí es otra área de oportunidad por realizar, se tiene un curso de inducción, pero de manera muy empírica y sobre el tiempo se va dando a los trabajadores por lo tanto se carece del mismo de una forma constante y formal.

Capacitación

En este indicador la capacitación se proporciona de una manera empírica, en una empresa es a partir de su DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) y el resto de ellas es sobre la marcha. Finalmente, no existe una capacitación formal y definida para los empleados.

Propuesta de Mejoras

Las propuestas de mejora se realizan de una forma sencilla, es verbal directamente en las reuniones de trabajo o directo con el jefe inmediato para proponer cualquier mejora en los procesos de la empresa.

Transferencia del conocimiento

En su mayoría consideran importante la transferencia del conocimiento, pero lo que se observa es que no existe una metodología adecuada para llevarse a cabo en las empresas. Se tiene personal con muchos conocimientos en los procesos por lo tanto es conveniente tener una metodología adecuada

para obtener provecho de estas personas y llegar a hacer más competitivos en el mercado donde se está actualmente laborando que es el automotriz.

Documentación y manuales de procesos.

En este indicador la mayoría de las empresas están documentando sus procesos para tener sus manuales de operación, una empresa lo tiene en electrónico y las otras en papel normal. Mencionar que se revisaron algunos documentos los cuales están dirigidos al sector automotriz que son los principales clientes de las empresas. Estos documentos los hacen con apoyo de estudiantes que están haciendo sus prácticas en las empresas.

Reconocimiento a los trabajadores.

El reconocimiento a los trabajadores lo hacen de una manera sencilla, dando bonos de producción, una felicitación, pegando la foto del empleado del mes en los pasillos; por mencionar. Es importante tener otra estrategia para el reconocimiento al personal.

Descripción de puesto y funciones.

Se observa que en estas empresas la descripción de puesto y sus funciones son de manera muy sencilla, dado que las personas realizan más de una actividad para la que fueron contratados por el tamaño de la empresa. Es importante definir puesto y funciones para ser más competitivos y las personas trabajen de mejor manera.

Habilidades técnicas.

Para este indicador las personas tienen sus habilidades técnicas de acuerdo a su función que desempeñan en producción, calidad, moldes, administración por mencionar algunos. Aquí es importante mencionar la experiencia de las personas para día con día ir obteniendo estas habilidades para desarrollar mejor su trabajo y ser más competitivos ellos mismos como persona y por consecuencia la empresa.

Indicadores Internos que miden el cumplimiento de metas.

En general los indicadores para el cumplimiento de las metas no se tienen de una forma sistemática en las empresas, hay indicadores por departamento en algunas y en otras solo los jefes o gerentes los conocen. Es importante mencionar que es importante tener estos indicadores para poder medir a cada persona de acuerdo a las funciones que está realizando.

Estrategias de motivación del capital humano.

En este indicador existe variación en las empresas algunas es con bono de productividad y asistencia y otros con un simple “vas bien en tu trabajo”; esto indica que por ser empresas pequeñas y medianas no tienen estrategias adecuadas para motivar al personal de una buena manera.

Desarrollo de competencias en el personal.

Estas competencias las va adquiriendo el personal conforme son las necesidades de la empresa y cambiando según se requiere en diferentes puestos. Este concepto si es necesario trabajar para poder obtener las competencias en su trabajo de una forma adecuada.

Retroalimentación.

Se realiza en reuniones de trabajo cuando se habla del tema, pero es un poco informar la retroalimentación, es decir, no se realiza de una forma ordenada para que las personas corrijan su trabajo y sean cada día mejores en sus actividades.

Misión, Visión, Valores y Filosofía.

Estos indicadores algunas personas las conocen, otras no, otras no lo aplican en su trabajo otras sí; existe una variación muy grande en estos aspectos. Debido a la falta de seriedad y compromiso de las personas para tomar en cuenta estos indicadores de una forma correcta.

Trabajo en equipo.

Se está trabajando en este aspecto importante, se realiza en reuniones de trabajo durante el día con día, y se está haciendo énfasis de la importancia del trabajo en equipo para la empresa.

Actitud.

Es coincidente en las cuatro empresas que se presente una actitud positiva en el desarrollo de las actividades de las personas, se muestran abiertos al aprendizaje constante y a desarrollar las habilidades necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones, así como a desarrollar habilidades que en el futuro les sean útiles en su desarrollo personal, son proactivos con deseos de superación y de aprendizaje constante, se muestran interesados en el bienestar y crecimiento de su empresa, sabedores de que su desempeño en su trabajo es importante para mantener interesados a los clientes.

Perfiles.

Requieren principalmente de personas proactivas, responsables, con visión de crecimiento constante tanto para ellos como para la empresa, con disponibilidad, honestas, autodidactas, interesadas en la investigación, que resuelvan problemas, personal que trabaje bajo presión. En cuanto al nivel académico requerido la empresa "C" requiere principalmente de ingenieros o técnicos con conocimientos en sus procesos. La empresa "B" requiere para el personal operativo solo con secundaria o preparatoria. La empresa "A" únicamente requiere de nivel medio. La Empresa "D" requiere de personal con ingeniería, regularmente tiene practicantes de ingeniería y posteriormente si le interesa su trabajo los contrata.

Tamaño.

En general son empresa micros y pequeñas de acuerdo a la información obtenida, solo una de ellas es mediana con más de 100 empleados que trabajan actualmente en diferentes departamentos y realizando funciones que la empresa les designa.

Infraestructura

Es un tema que en general hay áreas de oportunidad y es características de las MiPYMES , mencionar que se observa que los recursos que tienen los optimizan de acuerdo a sus necesidades pero la

Infraestructura es muy importante para todos para poder seguir creciendo y llegar a ser más competitivos. Mencionar que en varias de ellas hay obra civil en desarrollo para ampliar sus líneas de producción y atender los requerimientos que solicita los clientes.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico está en constante actualización, se tienen equipos y maquinaria con alta tecnología, pero aún falta tener más actualizados los equipos; hacen sus productos con lo que tienen, pero esto les resta un poco de ventaja competitiva con sus clientes. Algo importante existe la intención de los dueños de poder adquirir equipos con mejor tecnología.

Recursos Humanos

El recurso humano es importante considerarlo ya que en todas las empresas se tienen este elemento vital para realizar su trabajo, si falta en general recurso humano, pero como son empresas en desarrollo se realizan más de una función por las personas que laboran actualmente.

Durante la realización del trabajo de campo se puede concluir de acuerdo a los indicadores manejados, que las empresas investigadas pertenecen según sus características a las MiPYMES teniendo fortalezas y debilidades en cada uno de los campos de aplicación, sería redundante el mencionar nuevamente estos puntos, no así el reconocer que en México las debilidades se convierten en áreas de oportunidad, debido al apoyo gubernamental que se les está dando a este tipo de empresas, durante los dos sexenios anteriores se reconoció el gran potencial que tiene el mexicano para auto emplearse y se empezaron a crear programas para apoyar a las MiPYMES y de esta manera potencializar el desarrollo económico de México.

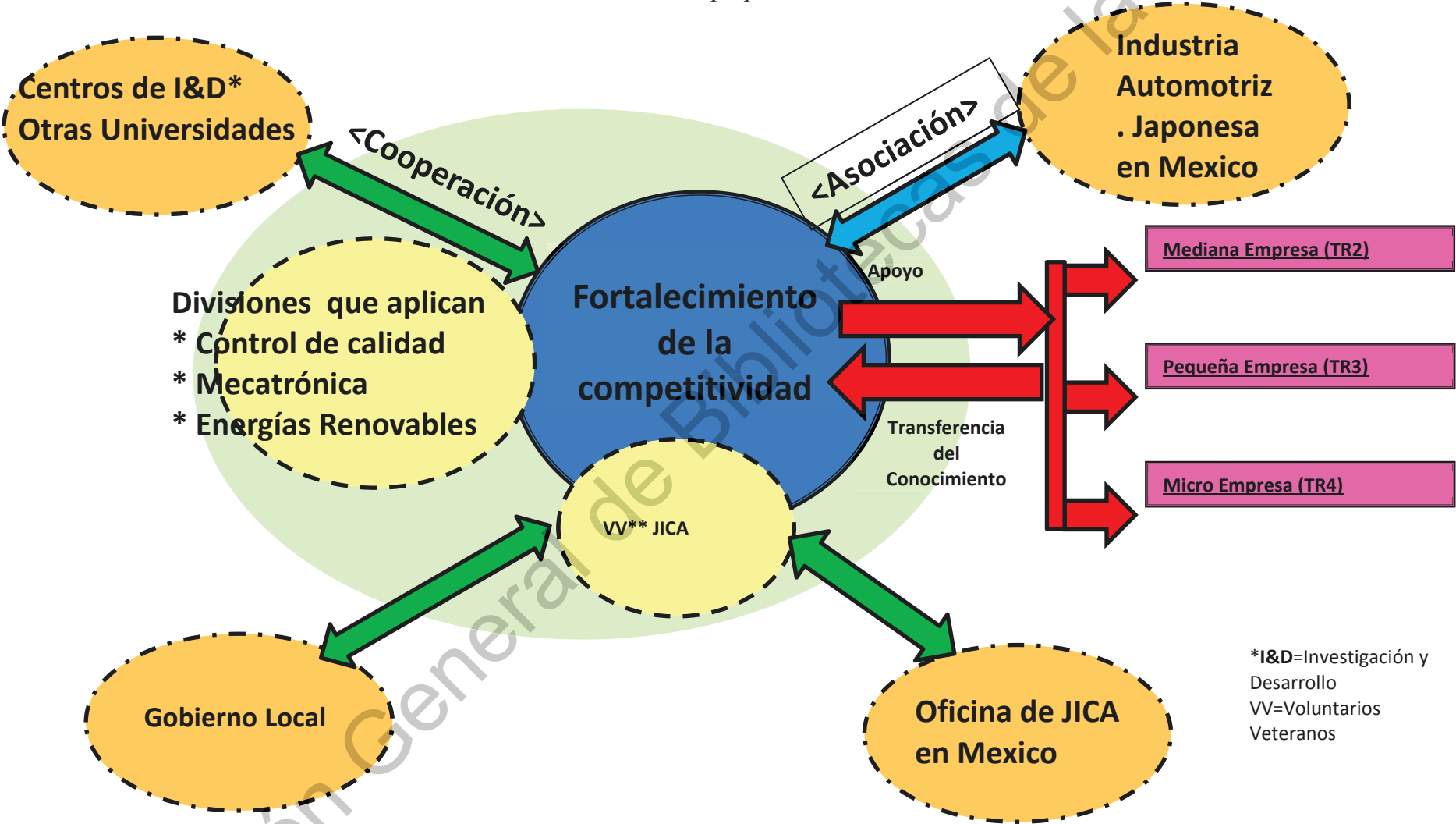
Es importante mencionar que las conclusiones mostradas anteriormente entre las empresas que se estudiaron son muy similares, características que son comunes en este tipo de empresa y razón por lo cual la metodología propuesta a continuación apoyara a empresas con este tipo de características que presentan y esto fortalecerá su competitividad a través de la gestión del conocimiento.

7. METODOLOGÍA PROPUESTA

Con base en la fundamentación teórica, los resultados obtenidos en el análisis de campo, las triangulaciones y avalados por la metodología aplicada, se realiza la propuesta de un esquema que a través de una metodología definida y respaldada de transferencia del conocimiento nos ayuda al fortalecimiento de la competitividad de la MiPYMES. Partiendo de nuestra pregunta central: ¿De qué manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento? Y de la propuesta planteada anteriormente: *“La creación de una metodología a través de la gestión del conocimiento se logra incidir en forma favorable sobre la percepción que tienen los sujetos en la importancia de este factor y la competitividad de las MiPYMES proveedoras de autopartes”*

Se muestra con un esquema la metodología propuesta para la presente investigación partiendo del concepto de fortalecimiento de la competitividad para las micros, pequeñas y medianas empresas la transferencia del conocimiento es una herramienta que nos ayuda a fortalecer a las MiPYMES intervienen varios factores como son asociaciones industriales del sector automotriz, centros de investigación y universidades partiendo del diamante de Porter (2009) donde menciona la importancia de la asociación con otras entidades que nos puedan apoyar la competitividad de las empresas. También interviene el gobierno local es un factor importante porque Porter (2009) argumenta que el gobierno debe sembrar tierras fértiles para el desarrollo de las empresas, pueden ser con programas de ayuda económica, así mismo intervienen la asociación de JICA de Japón con apoyo a voluntarios veteranos para asesorar a las empresas en el fortalecimiento de sus conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del tiempo y su cultura importante que ellos actualmente están trabajando. Es importante que estos factores llamados externos estén involucrados en esta metodología de una manera comprometida para apoyar al desarrollo de las empresas, Porter (2009) en su cadena de valor habla al respecto.

Fig.6.1. Esquema de Metodología Propuesta
Elaboración propia



En el tema de transferencia del conocimiento para apoyar a las MiPYMES intervienen los autores como Nonaka y Takeuchi (1995) que define los cuatro modelos de conversión del conocimiento y también habla de los tipos de conocimiento tácito y explícito. Como vimos en los resultados obtenidos existe personal con experiencia en las empresas, pero se carece de una metodología para transferir el conocimiento hacia la empresa, se da de alguna manera, pero no de una forma metodológica que hace falta en este tipo de empresas. Se proporciona sobre el día con día y lo vemos en la capacitación por ejemplo donde no se da de manera adecuada y en ocasiones se deja de impartir. Para complementar el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) es necesario apoyarse en instituciones educativas y centros de investigación para fortalecer la gestión del conocimiento, con el apoyo de estas entidades el conocimiento se gestionará de mejor manera y se reciben opiniones de personal experto en el tema que se requiera.

Si se analizan otros modelos que se comentaron anteriormente se pudieran aplicar algunos de sus conceptos aportados como el modelo de Hedlund y Nonaka que mencionan las etapas de almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento.

Esta metodología consiste en fortalecer la competitividad a través de la transferencia del conocimiento con las personas que tienen la experiencia en el ramo de la empresa y siendo apoyados por personal externo para incrementar su competitividad. Por la parte de recursos se propone generar sinergias con centros de investigación y el gobierno local a partir de proyectos de apoyo económico para este tipo de empresas, es importante ver el deseo de las empresas para su desarrollo pero en ocasiones no se tienen los recursos para su desarrollo correctamente.

Importante mencionar el aspecto de la cultura en las empresas, se tiene cultura de muchos años ya con ciertos vicios y es importante cambiar a otros esquemas de trabajo con la tecnología que se menciona se encontró que están trabajando las empresas del sector.

La documentación de los procesos es importante para que las personas cuando se quieran cambiar de actividad dentro de la empresa conozcan cómo realizar el trabajo y así llegar a ser funcionales en varias actividades que se les asigne.

Esta metodología propuesta ya se está implementando en las empresas de estudio de caso que se mencionan, realizando un plan de trabajo en cada una de ellas de acuerdo a los comentarios que se obtuvieron en las entrevistas realizadas respectivamente. Se puede dividir el esquema mostrado en dos secciones, por mencionar, la sección de gestión del conocimiento y competitividad aplicando en las micros, pequeñas y medianas empresas. Según esquema.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), parte del concepto del conocimiento comienza en las personas y se transmite a los demás al interior de la organización y después al exterior de la organización cuando aplica. El conocimiento tácito que tienen en las empresas elegidas en los estudios de caso, es necesario hacerlo explícito hacia los demás miembros de la organización como nos indica este modelo las personas tienen conocimientos por todas sus experiencias obtenidas durante su vida laboral y con el apoyo del Centro de Fortalecimiento de la Competitividad (JICA) hace más fuerte y sólida esta transferencia del conocimiento que se genera en las organizaciones.

Para incrementar la competitividad también es importante mencionar que el conocimiento se debe transferir hacia el exterior de la organización, es decir, con las empresas del mismo giro de producción acercarse a ellas e intercambiar experiencias y buenas prácticas que se realizan para así incrementar su competitividad, según Porter.

Para Porter (2009) la importancia del apoyo de organismos externos para incrementar su competitividad es de vital importancia aquí se consideran el gobierno local, centros de investigación, oficinas de apoyo (JICA) y un elemento muy importante es el sector industrial quien define las necesidades que requiere en su sector para incrementar su competitividad y que esto genera mayor competencia sana en las empresas para poder llegar a ser proveedores confiables que es el objetivo

primordial. La cadena de valor que se menciona anteriormente es de vital importancia considerarla, recordar que los clientes internos en una organización son igual de importantes que los clientes externos para así tener la mentalidad de la importancia de la cadena de valor y cumplir con los requerimientos que los clientes internos y externos solicitan. La norma ISO 9001:2015 ahora incluye en su apartado 7.1.6 el punto de “Conocimientos de la Organización”, menciona que “la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y poner a disposición en la medida en que sea necesario” Este punto fortalece la competitividad de las empresas de una manera importante, ya que obliga de cierta forma a documentar sus procesos de una forma sistemática y ordenada para cualquier situación que se llegara a presentar como puede ser; rotación de personal, promociones del personal, despidos, desarrollo de la misma empresa y otros factores que se pueden presentar. Lo anterior justifica la aplicación de la metodología propuesta para una ayuda en las organizaciones y poder llegar a cumplir en este punto nuevo de la normativa indicada.

Queda mucho por realizar en este tema de gestión del conocimiento y competitividad para este tipo de empresas, se requiere un fuerte trabajo en tres los siguientes elementos que a continuación se mencionan: empresas, educación y gobierno; mencionados en algunos casos “Tripe Hélice”. Por una parte las empresas que se apoyen con instituciones educativas para actualizar y fortalecer sus conocimientos con personal capacitado y con experiencia que se encuentra en las instituciones, hoy en día se carece de una confianza en la educación por los eventos que anteriormente se tenían o se siguen teniendo algunos casos y el gobierno impulsar más el apoyo hacia la educación y centros de investigación que es donde realmente se realizan varias actividades para que el conocimiento se actualice y se comparta entre estos tres elementos. Mencionar que si se trabaja en equipo se pueden llegar a realizar cosas interesantes para fortalecer su competitividad y llegar hacer empresas realmente competitivas ante el mercado que actualmente lo demanda.

Partiendo de nuestra pregunta central: ¿De qué manera se puede contribuir a la competitividad de las MiPYMES a través de una metodología de Gestión del Conocimiento?

Se demuestra con el modelo propuesto que si se contribuye a la competitividad con una metodología de gestión del conocimiento de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, como evidencia de lo mencionado se anexa algunos ejemplos de la aplicación de este modelo ya en las empresas con resultados reales de como contribuir a la competitividad con la metodología propuesta en el presente documento. Ver anexos.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Arbonías A. L. y Arbonías O.L.A. (2006). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Arnau H. (1993). *Temas y Textos de Filosofía*. México: Pearson Education.
- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benavides V. C. A. y Quintana G. C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Bhatti, W. A. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2847–2853.
- Bourdieu, P., et. al. (1978). *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.
- Bunge M. (1980). *Epistemología*. España: Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V.
- Cardenas N. J. y Drucker F. P. (1996). *Drucker su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Editorial
- Chatzkel, J. (1998) *Measuring and Valuing Intellectual Capital :From Knowledge .Management To Knowledge Measurement*. En World Trade Conferences of London, UK (N.Y.EEUU).
- Choo W. C. (1998). *La organización Inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Nueva York: Oxford University Press.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa, Claves para una nueva cultura empresarial*. Colección Estructuras u Procesos.
- Cross, R y Baird, L. (2000). “Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory”. *EEUU: Sloan Management Review*. pp. 69-78.

Davenport T. (1999). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a través de las personas*.

Barcelona: Gestión 2000.

Davenport T. H. y Prusak L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo*

que saben. Buenos Aires: Pearson Education.

Drucker P. (1992). *La Sociedad Poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Fea,U.(1995).*Competitividad es Calidad Total*. España: AlfaOmega Grupo Editor,S.A. DE C.V.

Fernández Salinero Miguel,Carolina (1999). « El diseño de un plan de formación como estrategia :estructura,instrumentos y técnicas »,Revista Complutense de Educación,Vol.10, No.1 :181 :242.Publicaciones Universidad Complutense en Madrid.

Flick U. (2002). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. España: Paideia.

Fischer K. (1986). *Crítica de la Razón Pura I: Vida de Kant*. México: Colofón S.A.

González, E. (2009). « *Gestión del conocimiento como factor de competitividad de las organizaciones* », *Revista del Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)* de la Asociación Española para la Calidad (AEC).

Grant K. A. (2007). Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*.Volume 5 Issue 2, pp 173 – 180. Obtenido el 11de Febrero del 2008 desde www.ejkm.com

Herbig J. (1996). *La evolución del Conocimiento: del pensamiento mítico al pensamiento racional*.

Barcelona: Empresa Editorial Herder, S.A.

Hessen J. (1993). *Teoría del Conocimiento*. México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.

Hickman, C y Silva, M. (1992). *Como Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Buenos Aires, Granica-Vergara.

Ibarra C. E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

James, M y Simons, H. (1993). *Organizations*. Blackwell: Oxford

Kerlinger F. N. y Lee H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill

Krogh G. V., Ichijo K. y Nonaka I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Lara G. G. (2004). *Cambio Organizacional: Toma de decisiones y estructura. Estudio de caso de una organización del sector de ahorro y crédito popular*. Tesis Doctoral. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Llano, C. C. (1991). *"El empresario y su mundo"*. México: McGraw HILL.

Martínez M. M. (2002). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en la educación: Manual Teórico-Práctico*. México: Editorial Trillas.

Mathews, C. (2009). *Competitividad, El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Perú: Nathan Associates Inc.

Merleau-Ponty M. (1984). *Fenomenología de la percepción*, Planeta-Agostini, Barcelona. En: *Diccionario de Filosofía Herder*. [cd-rom]. Barcelona: Herder. Copyright©1990-1993 Microsoft Corp.

Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J. (1998). *Safari a la estrategia*. Barcelona-Buenos Aires-México-Montevideo-Santiago: Granica.

Mintzberg H., Quinn J. B. y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Molina J. L. y Marsal S. M. (2004). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. LibrosenRed.com

Morgan, B.J. (2011) *Cultura, competitividad y globalización*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.

Nonaka I. y Takeuchi H. (1995). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México: Oxford University Press.

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-Creating. Company". EEUU: Oxford University Press.

Papows J. (1999). *Entreprise.com: El liderazgo en el mercado en la era de la información*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Páramo, R. T. (1999). *Social Identity, Telenovelas and the reading Process: Ten Case Studies Among Hispanics in Texas*. PhD. Dissertation. Austin TX: The University of Texas at Austin.

Pardinas F. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo xxi editores, s. a. de c.v.

Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachusetts: Smith (Peter).

Popper, K. R. (1972). *Conjeturas y Refutaciones: El desarrollo del conocimiento científico*.

España:Editorial Paidós, SAICF.

Porter, M.(2009) *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto

Porter,M.(2009),*Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria

Ramirez,E.(1998) *Cultura Organizacional e Identidad en la nueva Competitividad*. Innovar :Revista de ciencias administrativas y sociales.

Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Stemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168.

Reygadas L. (2002). *Ensamblando culturas: diversidad y conflicto en la globalización de la Industria*

España: Editorial Gedisa, S.A.

Romero G. M (2009). *Gestión del Conocimiento en la Red uniRcoop Américas*. Querétaro:

Universidad Autónoma de Querétaro

Rodriguez,C.C.(2006). « La región de la ventaja competitiva ». *Revista Creatividad para tu negocio*

Pyme.ISSN :1405-325X.Junio Ed.Gasca

Rodríguez G. G., Gil F. J y García J. E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga,

España, Ediciones Aljibe

Rubio,A. y Aragón,A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la pymes*. *Revista de*

Empresa

Ruiz O. J. I. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2da. Edición. España: Artes Gráficas

Rontegui S. A .L.

Shein Edgar (2004),*The Handook of Organizational Culture and Climate*.Second

Edición.London :Sage Publications Ltd.

Senge, P. (1990 a). La quinta disciplina : el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, México, Granica

Stewart, T (1999). Intellectual Capital : The new wealth of organizations,EEUU,Doubleday.

Urbiola, A. (2004). Cultura y Comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica.Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Thurbin, P.(1994) La empresa capaz de aprender, España, Folio,

Warnier,Jean-Pierre(2002),La Mundialización de la Cultura.Barcelona,España.Editorial Gedisa,pp.11-24,25-38,39-51,51-70,101-116.

Zapata,L. (2012) La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para la competitividad.Revista de Comunicación.

Van Der,A.(2006).*Competitividad, Desafío Global para el Reto Local. Caso Dominicano*. República Dominicana :Editora Corripio.

Yin R. K. (1998). *Case study research: design and methods. applied social research methods series*. Vol 5. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

ANEXOS
ANEXO I

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado « A »

1) No Conforme 2) Aprobado 3) Notable 4) Sobresaliente

Clasificación	Artículos	Calificación	Problema
No.1 Orden y arreglo	1) Esta identificada claramente las áreas de trabajo y pasillos	3	
	2) Cada área tiene identificado al responsable y las herramientas necesarias	2	
	3) Las herramientas están separadas de acuerdo a su uso	3	
	4) Cada maquinaria, equipo y herramienta tiene un lugar determinado	3	
	5) Se cuenta con un mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo.	2	
No.2 Planeación y estatus	1) De acuerdo al plan de producción tenemos un excedente o faltante de producto	3	
	2) Se tienen identificados los resultados de producción	3	
	3) Se conoce el estatus de producción de todas las operaciones	3	
	4) Se conocen las piezas faltantes	2	
	5) Se conocen las causas del retraso del proceso	3	
No.3 Control de calidad	1) Están establecidos los objetivos de calidad de acuerdo a las políticas de control de calidad	3	
	2) Se tiene un plan de implementación sobre la mejora del control de la calidad	2	
	3) El director general realiza periódicamente análisis sobre los resultados de control de calidad	3	
	4) Se tiene un sistema de control de calidad en el proceso para identificar defectos	3	
	5) Los obreros participan en la investigación y análisis de las causas de defectos.	2	
No.4 Gestión del lugar de Trabajo	1) Se gestionan y revisan los planos y especificaciones técnicas.	2	
	2) Se tienen acciones concretas en caso de contingencia.	2	
	3) Existen reglas claras en caso de reajustes.	3	
	4) Se realiza la calibración periódica de las herramientas e instrumentos de medición.	4	
	5) Se gestiona de forma adecuada los materiales, maquinaria, mano de obra y métodos.	2	
No.5	1) Se cumple con la producción de acuerdo al estándar de trabajo.	2	
	2) Se cuenta con tiempo estándar de trabajo.	2	

Gestión de trabajo	3) Se cuenta con certificación para ejecutar los conocimientos técnicos y habilidades para cada área de trabajo.	3	
	4) Se tienen reglas de selección para la manufactura de piezas.	3	
	5) Se conoce si la cantidad del personal es adecuada (faltante o excedido).	3	
No.6 Gestión de personal	1) Se tienen programas de capacitación para el personal (nuevo ingreso y capacitación continua).	3	
	2) Se cuentan con registros sobre programas de capacitación	3	
	3) El personal (nuevo ingreso, apoyos y/o integrados), conoce sobre las actividades de su área.	3	
	4) El personal cuenta con capacitación en caso de cualquier contingencia.	3	
	5) Se cuenta con sistema para atender las propuestas de mejora (trabajo de difícil ejecución).	2	
No.7 Gestión de la seguridad	1) Se tienen programas de capacitación sobre seguridad e higiene.	2	
	2) Se cuenta con el uniforme y equipo de seguridad adecuado (casco, guantes, etc.)	3	
	3) Se cuenta con medidas y acciones preventivas en caso de accidentes de trabajo (por ejemplo: quemaduras, golpes, etc.).	2	
	4) Se cuenta con lugares definidos para depositar los materiales peligrosos (solventes volátiles, etc.).	2	
	5) Se cuenta con capacitación en caso de emergencia (acción de parar, llamar y esperar)	1	



Orden y arreglo	Planeación y estatus	Control de calidad	Gestión del lugar de Trabajo	Gestión de trabajo	Gestión de personal	Gestión de la seguridad
65(%)	70(%)	65(%)	65(%)	65(%)	70(%)	50(%)

ANEXO II

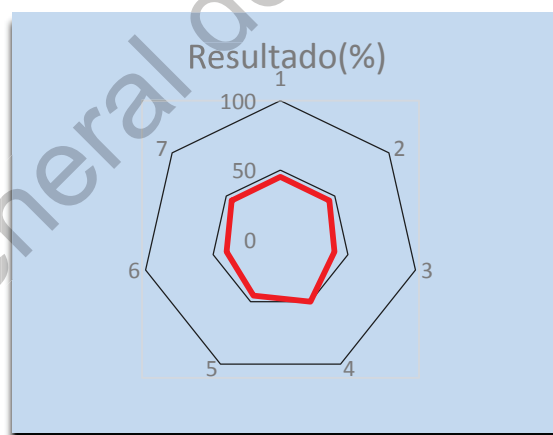
Resultados obtenidos del diagnóstico realizado a empresa « B »

1) No Conforme 2) Aprobado 3) Notable 4) Sobresaliente

Clasificación	Artículos	Calificación	Problema
No.1 Orden y arreglo	6) Esta identificada claramente las áreas de trabajo y pasillos	1	
	7) Cada área tiene identificado al responsable y las herramientas necesarias	2	
	8) Las herramientas están separadas de acuerdo a su uso	2	
	9) Cada maquinaria, equipo y herramienta tiene un lugar determinado	2	
	10) Se cuenta con un mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo.	2	
No.2 Planeación y estatus	6) De acuerdo al plan de producción tenemos un excedente o faltante de producto	2	
	7) Se tienen identificados los resultados de producción	2	
	8) Se conoce el estatus de producción de todas las operaciones	1	
	9) Se conocen las piezas faltantes	2	
	10) Se conocen las causas del retraso del proceso	2	
No.3	6) Están establecidos los objetivos de calidad de acuerdo a las políticas de control de calidad	1	

Control de calidad	7) Se tiene un plan de implementación sobre la mejora del control de la calidad	1	
	8) El director general realiza periódicamente análisis sobre los resultados de control de calidad	1	
	9) Se tiene un sistema de control de calidad en el proceso para identificar defectos	2	
	10) Los obreros participan en la investigación y análisis de las causas de defectos.	3	
No.4 Gestión del lugar de Trabajo	6) Se gestionan y revisan los planos y especificaciones técnicas.	2	
	7) Se tienen acciones concretas en caso de contingencia.	3	
	8) Existen reglas claras en caso de reajustes.	1	
	9) Se realiza la calibración periódica de las herramientas e instrumentos de medición.	1	
	10) Se gestiona de forma adecuada los materiales, maquinaria, mano de obra y métodos.	3	
No.5 Gestión de trabajo	6) Se cumple con la producción de acuerdo al estándar de trabajo.	1	
	7) Se cuenta con tiempo estándar de trabajo.	1	
	8) Se cuenta con certificación para ejecutar los conocimientos técnicos y habilidades para cada área de trabajo.	1	
	9) Se tienen reglas de selección para la manufactura de piezas.	3	
	10) Se conoce si la cantidad del personal es adecuada (faltante o excedido).	1	
No.6	6) Se tienen programas de capacitación para el personal (nuevo ingreso y capacitación continua).	1	

Gestión de personal	7) Se cuentan con registros sobre programas de capacitación	1	
	8) El personal (nuevo ingreso, apoyos y/o integrados), conoce sobre las actividades de su área.	2	
	9) El personal cuenta con capacitación en caso de cualquier contingencia.	2	
	10) Se cuenta con sistema para atender las propuestas de mejora (trabajo de difícil ejecución).	2	
No.7 Gestión de la seguridad	2) Se tienen programas de capacitación sobre seguridad e higiene.	1	
	3) Se cuenta con el uniforme y equipo de seguridad adecuado (casco, guantes, etc.)	1	
	4) Se cuenta con medidas y acciones preventivas en caso de accidentes de trabajo (por ejemplo: quemaduras, golpes, etc.).	2	
	5) Se cuenta con lugares definidos para depositar los materiales peligrosos (solventes volátiles, etc.).	2	
	6) Se cuenta con capacitación en caso de emergencia (acción de parar, llamar y esperar)	3	



Orden y arreglo	Planeación y estatus	Control de calidad	Gestión del lugar de Trabajo	Gestión de trabajo	Gestión de personal	Gestión de la seguridad
45 (%)	47 (%)	40 (%)	50 (%)	48 (%)	45 (%)	48 (%)

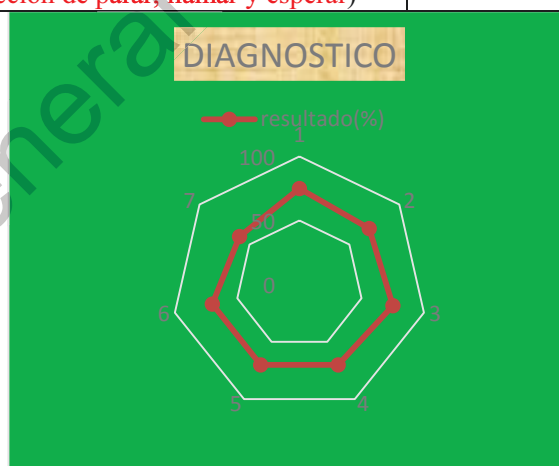
ANEXO III

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado a Empresa « C »

1) No Conforme 2) Aprobado 3) Notable 4) Sobresaliente

Clasificación	Artículos	Calificación	Problema
No.1 Orden y arreglo	11) Esta identificada claramente las áreas de trabajo y pasillos	3	
	12) Cada área tiene identificado al responsable y las herramientas necesarias	2	
	13) Las herramientas están separadas de acuerdo a su uso	1	
	14) Cada maquinaria, equipo y herramienta tiene un lugar determinado	2	
	15) Se cuenta con un mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo.	3	
No.2 Planeación y estatus	11) De acuerdo al plan de producción tenemos un excedente o faltante de producto	2	
	12) Se tienen identificados los resultados de producción	2	
	13) Se conoce el estatus de producción de todas las operaciones	2	
	14) Se conocen las piezas faltantes	2	
	15) Se conocen las causas del retraso del proceso	2	
No.3 Control de calidad	11) Están establecidos los objetivos de calidad de acuerdo a las políticas de control de calidad	3	
	12) Se tiene un plan de implementación sobre la mejora del control de la calidad	2	
	13) El director general realiza periódicamente análisis sobre los resultados de control de calidad	2	
	14) Se tiene un sistema de control de calidad en el proceso para identificar defectos	3	
	15) Los obreros participan en la investigación y análisis de las causas de defectos.	2	
No.4 Gestión del lugar de Trabajo	11) Se gestionan y revisan los planos y especificaciones técnicas.	3	
	12) Se tienen acciones concretas en caso de contingencia.	3	
	13) Existen reglas claras en caso de reajustes.	2	
	14) Se realiza la calibración periódica de las herramientas e instrumentos de medición.	3	
	15) Se gestiona de forma adecuada los materiales, maquinaria, mano de obra y métodos.	3	
No.5	11) Se cumple con la producción de acuerdo al estándar de trabajo.	2	
	12) Se cuenta con tiempo estándar de trabajo.	1	

Gestión de trabajo	13) Se cuenta con certificación para ejecutar los conocimientos técnicos y habilidades para cada área de trabajo.	2	
	14) Se tienen reglas de selección para la manufactura de piezas.	2	
	15) Se conoce si la cantidad del personal es adecuada (faltante o excedido).	2	
No.6 Gestión de personal	11) Se tienen programas de capacitación para el personal (nuevo ingreso y capacitación continua).	2	
	12) Se cuentan con registros sobre programas de capacitación	1	
	13) El personal (nuevo ingreso, apoyos y/o integrados), conoce sobre las actividades de su área.	2	
	14) El personal cuenta con capacitación en caso de cualquier contingencia.	1	
	15) Se cuenta con sistema para atender las propuestas de mejora (trabajo de difícil ejecución).	1	
No.7 Gestión de la seguridad	7) Se tienen programas de capacitación sobre seguridad e higiene.	2	
	8) Se cuenta con el uniforme y equipo de seguridad adecuado (casco, guantes, etc.)	2	
	9) Se cuenta con medidas y acciones preventivas en caso de accidentes de trabajo (por ejemplo: quemaduras, golpes, etc.).	3	
	10) Se cuenta con lugares definidos para depositar los materiales peligrosos (solventes volátiles, etc)	2	
	11) Se cuenta con capacitación en caso de emergencia (acción de parar, llamar y esperar)	1	



Orden y arreglo	Planeación y estatus	Control de calidad	Gestión del lugar de Trabajo	Gestión de trabajo	Gestión de personal	Gestión de la seguridad
75%	70%	75%	70%	70%	70%	60%

ANEXO IV

Resultados obtenidos del diagnóstico realizado a empresa « D »

1) No Conforme 2) Aprobado 3) Notable 4) Sobresaliente

Clasificación	Artículo	Calificación	Problema
No. 1 Orden y arreglo	1) Están identificadas claramente las áreas de trabajo y los pasillos	1	
	2) Cada área tiene identificado al responsable y las herramientas necesarias	1	
	3) La herramientas están separadas de acuerdo a su uso	1	
	4) Cada maquinaria, equipo y herramienta tiene un lugar determinado	1	
	5) Se cuenta con un mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo	1	
No. 2 Planeación y estatus	1) De acuerdo al plan de producción tenemos un excedente o faltante de producto	2	
	2) Se tienen identificados los resultados de producción.	1	
	3) Se conoce el estatus de producción de todas las operaciones	2	
	4) Se conocen las piezas faltantes	3	
	5) Se conocen las causas del retraso del proceso	3	
No. 3 Control de calidad	1) Están establecido los objetivos de calidad de acuerdo a las políticas de control de calidad	2	
	2) Se tiene un plan de implementación sobre la mejora del control de la calidad	2	
	3) El director general realiza periódicamente análisis sobre los resultados de control de calidad	1	
	4) Se tiene un sistema de control de calidad en el proceso para identificar defectos	3	

	5) Los obrero participan en la investigación y análisis de las causas de defectos.	3	
No. 4 Gestión del lugar de trabajo	1) Se gestionan y revisan los planos y especificaciones técnicas.	3	
	2) Se tienen acciones concretas en caso de contingencia.	1	
	3) Existen reglas clara en caso de reajustes.	1	
	4) Se realiza la calibración periódica de las herramientas e instrumentos de medición.	1	
	5) Se gestiona de forma adecuada los materiales, maquinaria, mano de obra y métodos.	3	
No. 5 Gestión de trabajo	1) Se cumple con la producción de acuerdo al estándar de trabajo.	1	
	2) Se cuenta con tiempo estándar de trabajo.	1	
	3) Se cuenta con certificación para ejecutar los conocimientos técnicos y habilidades para cada área de trabajo.	1	
	4) Se tienen reglas de selección para la manufactura de piezas.	2	
	5) Se conoce si la cantidad del personal es adecuada (faltante o excedido).	2	
No. 6 Gestión de personal	1) Se tiene programas de capacitación para el personal (nuevo ingreso y capacitación continua).	1	
	2) Se cuenta con registros sobre programas de capacitación	1	
	3) El personal (nuevo ingreso, apoyos y/o integrados), conoce sobre las actividades de su área.	2	
	4) El personal cuenta con capacitación en caso de cualquier contingencia	1	
	5) Se cuenta con sistema para atender las propuestas de mejora (trabajo de difícil ejecución).	1	

No. 7 Gestión de la seguridad	1) Se tiene programas de capacitación sobre seguridad e higiene	1	
	2) Se cuenta con el uniforme y equipo de seguridad adecuado (casco, guantes, etc.)	3	
	3) Se cuenta con medidas y acciones preventivas en caso de accidentes de trabajo (por ejemplo: quemaduras, golpes, etc.).	1	
	4) Se cuenta con lugares definidos para depositar los materiales peligrosos (solventes volátiles, etc.).	1	
	5) Se cuenta con capacitación en caso de emergencia (acción de parar, llamar y esperar).	1	



Orden y arreglo	Planeación y estatus	Control de calidad	Gestión del lugar de Trabajo	Gestión de trabajo	Gestión de personal	Gestión de la seguridad
25%	55%	55%	45%	35%	30%	35%

ANEXO V

ENTREVISTA APLICADA

INDICADOR

PREGUNTA

INDICADOR	PREGUNTA
Gestión del conocimiento	
<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de transferencia del conocimiento 	¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> Programa de estímulos a las propuestas de mejoras de procesos e innovación. 	¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y como funcionan?
<ul style="list-style-type: none"> Relación con otras empresas 	¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
Competitividad	
<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento de la empresa 	¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores que miden la competitividad de la empresa 	¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?
<ul style="list-style-type: none"> Ventajas competitivas 	¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
Transferencia del conocimiento	
<ul style="list-style-type: none"> Inducción 	¿Existe un programa de inducción en la empresa para el personal y como lo realizan?
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación 	¿Tienen un programa de capacitación en la empresa? ¿Cómo lo llevan acabo?
<ul style="list-style-type: none"> Propuestas de mejora 	¿Cómo se realizan las propuestas de mejora en la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> Transferencia del conocimiento 	¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?
<ul style="list-style-type: none"> Documentación y manuales de procesos 	¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Como los difunden?
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento a los trabajadores 	¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?
Eficiencia y Eficacia del personal	
<ul style="list-style-type: none"> Descripción de puestos y funciones 	¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones? ¿Cuales son?
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades técnicas 	¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?

<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores internos que miden el cumplimiento de metas 	¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de motivación del capital humano 	¿Cómo se motiva el capital humano en la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias en el personal 	¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación 	¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?
Cultura de Gestión del conocimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • Misión 	¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?
<ul style="list-style-type: none"> • Visión 	
<ul style="list-style-type: none"> • Valores 	
<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía 	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 	¿Cómo se implementa la cultura de trabajo en equipo?
<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes 	¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?
<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de las personas que laboran en la empresa 	¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?
Desarrollo de MiPYMES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño 	¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico 	¿Cómo considera el desarrollo tecnológico que tiene la empresa?
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos 	¿El recursos humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?

ANEXO VI
TABLA 5.2 (EMPRESA B)
Entrevistados

- E1.**Nombre: Denis Sotelo. Puesto: Administrativo Sexo: F Fecha: 16 de Mayo 2015
E2.Nombre: José Isabel González. Puesto: Supervisor. Sexo: M Fecha: 16 de Mayo 2015
E3.Nombre: Jesús Nuñez Puesto: Gerente General Sexo: M Fecha: 17 de Mayo 2015
E4.Nombre: Dolores Aguilar Puesto: Encargado de moldes Sexo: M Fecha: 19 de Mayo 2015
E5.Nombre: Jorge Luis Rodríguez Puesto: Jefe de Taller Sexo: M Fecha: 19 de Mayo 2015

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
E1	Ahorita básicamente lo que se han llevado son cursos o sea cursos para los supervisores y a las operadoras básicamente así como cursos pero ya aquí por parte de los supervisores de lo que ellos aprendieron ya tenemos una pequeña presentación y se les hace conocer.	No, hemos tratado pero como que no hemos sabido así aterrizar esa idea porque si hemos querido hacer Así como ideas de mejora y obviamente estimularlos no se con algún premio pero la verdad no todavía no alcanzamos como que ha decir bueno va a ser así.	Mmmm si si igual pero es básicamente las relaciones como por ejemplo la maquila o por el hecho de que el cómo le explico ha el material hay muchas veces que uno dice no este material no lo encuentro y con ellos te apoyas no , donde puedo conseguir esto básicamente es por eso.
E2	Pues ahorita estamos aplicando lo que es orden y limpieza, por ejemplo yo que soy supervisor orden y limpieza, ahí aplica, están las 5s no una de las 5s ¿no? Este pues también estamos aplicando lo que es este inducción a las operadoras de parte de , bueno yo se las estoy transmitiendo algo de inducción sobre las maquinas, lo que es lo básico, como se operan, que es lo que hay que hacer en caso de pues si de algún corto, una fuga de aceite todo eso lo estamos llevando poco a poco.	Mmmmmmmmm tanto así como que existan no, tenemos un buzón de mejoras pero; definitivamente pues casi nadie lo aplica. Casi nadie lo ha aplicado yo estoy haciendo algo para para ponerlo en el buzón de mejoras y este hice también un este como se llama un formato de instrucción de trabajo eso también lo hice, eso ya lo estamos aplicando también, lo hice con unas este estudiantes de la UT.	Híjole tanto así no lo tenemos. No, no, no
E3	Numero uno: Se dan cursos de capacitación, cuando tenemos baja en lo que son los planes de producción, los supervisores le dan capacitación al personal, incluso yo mismo en ocasiones he dado algún curso este de por ejemplo: cálculo de porcentajes de inventos, así más que nada es capacitación interna. Mire es en piso. Si se llevan registros y la que se encarga de llevar los registros es esta Denisse Sotelo, es la encargada del área de inyección.	No, se hizo una prueba piloto pero no se le dio el seguimiento, sería un programa de ideas de mejora pero poquito	Sí, si la relación aquí básicamente nosotros somos una compañía relativamente joven en lo que es la inyección y el tipo de relación ahorita es que nosotros les estamos maquilando cuando ellos tienen exceso de producción nos pasan a nosotros los moldes y nosotros les maquilamos, ese es el único tipo de relación que tenemos ahorita, de momento sí.
E4	Pues valiéndonos de la experiencia del personal, la experiencia que tiene el jefe	De momento no porque tengo poco tiempo en las instalaciones, no se que mas, como puedan estar	Por el momento no he tenido esa oportunidad de salir aaaa otras empresas

	del puesto que se desarrolla, debe de haber la comunicación con los subordinados, en que aspecto vamos a trabajar lo que es requerido pal trabajo.	manejando esas, esas prestaciones o estímulos. Ahorita llevo tres meses, tres meses. No, lo mismo	relativamente ahorita estamos enfocados en lo que es proyectos para la mejora de la empresa
E5	Bueno básicamente podemos en este caso hablar de las 5s hemos tenido la asesoría de un personal externo haciendo varios puntos que ellos observaron de hecho tomaron fotografías del antes y después, posteriormente esto se llevo general a todos los empleados y los encargados en este caso de mi parte...estos asesores externos que es algo más seguro trabajar en un área limpia ordenada e incluso los procesos se hacen modificarse por cuestiones de que a veces no se sabe en donde esta la llave la herramienta y de esta manera ahorita ya hemos implementado tableros para las herramientas, es mas fácil en la localización de las herramientas y se eficiente mas el trabajo.	Eeee si bueno ahorita tenemos un buzón de sugerencias en las cuales se les invita a todos los trabajadores a que pongan sus mejores propuestas se evalúan a fin de mes y sacamos quien es el que ha aportado más sugerencias de mejora en la empresa, esta va a lo mejor desde un contenedor de basura, desde probablemente decir oye yo siento que esta mal hemos crecido y realmente no hemos podido todavía aterrizar bien, si te das cuenta tenemos ropa en el comedor que es algo inclusive insalubre, las chicas se incomodan los trabajadores a venir a comer, y estamos tratando de mejorar esto, entonces ellos dicen oye mira aquí hay un área en los baños podemos poner unos lockers y ahí estaría concentrado nuestras cosas zapatos, ropa para hacer el cambio y como están cerca los baños sería algo muy factible para estar haciendo el cambio de ropa y todo eso, es un ejemplo de alguna propuesta que han hecho los chicos.	Aaaaa bueno tenemos relación en cuestión de cuando nosotros no somos que no tenemos la capacidad de estar de tener maquinaria o algunas placas que es demasiado grande nos apoyamos con los mismos talleres externos que ellos tienen la capacidad para ese tipo de máquinas... ...por ejemplo es C. Mexicana se dedica a los componentes electrónicos, ellos tienen una persona encargada de las mejoras continuas nosotros lo apoyamos mucho porque dice oye mira necesito una mesita para sus procesos y nosotros nos encargamos de hacer los diseños hacerles propuestas, y les decimos este mira que te parece, esto es lo que nosotros estamos incluyendo y ya de ahí pues creamos los diseños, creamos la pieza y damos un tip y ya posteriormente se entrega el producto.
CONCLUSIÓN	La transferencia del conocimiento se realiza por medio de cursos en la empresa a través asesoría de un personal externo e interno. Aplican la metodología de 5's en su planta y esta ha sido una herramienta que ayuda a mejorar su trabajo, también con los conocimientos de las personas de experiencia que laboran en la empresa y transfieren el conocimiento a sus subordinados	Existe un buzón de propuestas para mejoras, pero no sea establecido bien en la empresa. Falta el seguimiento a la implementación del mismo para motivar a los trabajadores. Como tal un programa de estímulos no existe, sean realizados varios intentos de llevarlo a cabo pero no se concreta hasta el momento.	Tienen relación con otras empresas del mismo giro en el concepto de maquila de productos cuando se carece de capacidad de producción por parte del cliente ellos lo producen. En ocasiones también se apoyan en cuestiones técnicas de procesos cuando alguno tiene algún problema acuden a ellos y viceversa.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿En qué posicionamiento considera se encuentra la empresa?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
E1	Mmmm todavía estamos muy chiquitos la verdad no la veo así como que en una lona al todavía es como que algo pequeño avanzando.	No tenemos indicadores en la empresa.	Mmm ¿qué ventajas? Es que las otras ya están muy avanzadas yo lo veo así Mmmm no ahorita no tenemos ninguna No. Las ganas de trabajo.
E2	En que posicionamiento del 1 al 10? Mmmmm en un cinco.	Ahorita no los tenemos todavía, y estamos apenas por aplicar esos indicadores, estábamos aplicando uno que es este un incentivo por heee como se llama por este porcentaje por la producción por el o sea si estamos a un 100 por ciento damos de estar siempre arriba del 90 por ciento de producción.	Yo pienso que la maquinaria, la maquinaria porque es una maquinaria nueva, nuevecita y es para mi como se dice es muy productiva....Yo creo que la capacidad de la gente que estamos aquí, yo si considero que si hay capacidad la verdad.
E3	Estamos saliendo de la parte de financiamiento y lo que nos hace falta aquí es conseguir nuevos clientes, clientes importantes para podernos posicionar ya como una empresa importante en la región, la clave va a estar en desarrollar un programa de ventas que nos ayude justamente a posicionarnos con los clientes.	No. No, no tengo indicadores.	Las ventajas competitivas es que nuestro equipo es nuevo, nos sucedió con una compañía que podríamos decir que es nuestra competencia, de pronto al tener equipo viejo, obsoleto no pudo manejar los moldes...ahora la ventaja competitiva es esa parte de que el personal que tenemos si está bien capacitado para el manejo de las maquinas.
E4	Un 70 u 80%, de poder de llevar a cabo los planes de trabajo.	La verdad no, no tenemos ahorita indicadores por el momento pero se están tratando de implementar a través de la gente de gerencia	¿Respecto a competitividad que se da afuera o dentro? Fuera y dentro.Fuera: bueno uno de los aspectos competitivos fuera es que contamos con maquinaria suficientemente adecuada para poder competir con los demás empresas,otra competitividad aquí es que tenemos personal altamente calificado en el desarrollo de diseños de manejo de materiales.
E5	Estamos en un proceso de crecimiento, somos una empresa joven y definitivamente hemos avanzado bastante en cinco años que llevamos trabajando este ya nos consideran varias empresas tenemos operadores confiables.	Tenemos este, regularmente cuando llega un proyecto que nos va a llevar algo de tiempo manejamos lo que son este cronogramas de esta manera ponemos fechas a cumplir y tratamos de apegarnos a ellos, cuando son proyectos chicos manejamos una hoja de proyectos que realmente en las empresas , la industria realmente siempre es me urge la necesito para ayer y entonces no podemos hacer un cronograma así como decir nos vamos a tardar	Eeeeee pues básicamente somos una empresa que empieza que tiene la tecnología para poder apoyar a la a nuestros proveedores, definitivamente nosotros manejamos muy bien lo que son los tecnología de punta. Entonces si es algo muy interesante cuando a nosotros nos consideran para los maquilados

		<p>cinco horas no vamos a hacer un cronograma por cinco hojas ahí se hace la hoja de proyecto, se hace el diseño se pasa a lo que es una hoja de trabajo y se les pasa a los supervisores inmediato, tenemos dos supervisores o dos encargados de turno Alejandro Avilez e Isac Chavez, se canaliza la hoja de trabajo y ellos en un determinado momento van a decidir a quien se le va a asignar ese trabajo en la hoja de trabajo viene marcado la empresa la fecha de entrega del proyecto, fecha de terminación del proyecto y los procesos que va a llevar ese trabajo y el encargado al que se le asigno ese trabajo.</p>	<p>Aquí en la zona de Querétaro no hay muchos talleres</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Consideran a la empresa en un posicionamiento medio, están en desarrollo de crecimiento y saliendo de la etapa del financiamiento, están trabajando para poder crecer y desarrollarse en corto tiempo.</p>	<p>No tiene indicadores en la empresa, existen pero solo algunas áreas de trabajo como seguimiento a los trabajos elaborados como los cronogramas de actividades donde se indican fechas de cumplimiento y responsables; pero como indicadores no existen</p>	<p>Consideran como ventaja competitiva la maquinaria nueva con la que cuenta la empresa principalmente y mencionan que hay personal capacitado en sus procesos para poder apoyar a los clientes a resolver sus problemas de la mejor manera.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	7. ¿Existe un programa de inducción en la empresa y como lo realizan?	8. ¿Tienen un programa de capacitación en la empresa? ¿Cómo lo llevan a cabo?	9. ¿Las propuestas de mejora en la empresa como se realizan?
E1	No, no no hay programa	Mmm sería bueno básicamente como la pregunta uno ¿no? Ujum sería así como si un itinerario lo que se les va enseñando cuando ingresan las personas el encender una máquina.	Pues cuando tratamos de hacerlo hicimos un formato en una hoja donde especifique así como el antes y el después y porque se estaba proponiendo.
E2	No, la verdad no. No lo tenemos. Ok.	Tampoco no lo tenemos, yo soy el que estaba, estoy haciendo algo también un de eso con las operadoras más que nada con mi turno ¿no?.yyyy con un compañero que todavía no está muy al nivel del otro compañero también estoy haciendo otro tipo de trabajo con el de capacitación en las maquinas que faltan todavía. No, no lo tenemos	Las propuestas de mejora, le digo que tenemos un buzón de mejoras pero como que nadie se atreve a poner algo ahí, ahorita yo estoy haciendo algo y voy a meterlo. La verdad eso si lo ignoro porque no tengo conocimiento de eso
E3	¿Ah ok? las el personal de recursos humanos es el que se encarga de que cuando alguna persona viene de nuevo ingreso se encargan de darles lo que es el reglamento, las prestaciones todo los requisitos que tienen que cumplir y ellos mejor dicho ellas son quienes deciden qué tipo de capacitación es el que van a recibir, es básicamente ese es el programa de inducción.	Mmm realmente se va presentando mediante las oportunidades a la que decía hace un momento cuando tenemos alguna baja de producción es cuando aprovechamos para dar lo que es la capacitación y es capacitación interna, salvo cuando se dan cursos en el exterior sobre el manejo de las máquinas es cuando enviamos al personal a capacitar básicamente aquí en Querétaro, la compañía que nos vendió las máquinas.	Tenemos un programa de ideas de mejora, bueno lo podemos manejar como, las personas cuando tienen su idea la registran en una hojita, en un formato, ok y el personal de recursos humanos es el que le da seguimiento y se encarga de que esas ideas se consoliden, ya finalmente se debe otorgar un premio a la mejor idea y un premia a la persona que más ideas de mejora apporto.
E4	Este ahí soy un poco ajeno a eso, porque realmente eso lo maneja la, el personal administrativo	No, no, no hasta el momento, no no siento que lo tengamos porque no hemos decidido hacerlo	Pues con diálogos respecto de la persona que esta al frente que tiene los desarrollos es la que trata de implementarnos a nosotros las mejoras y la comunicación.
E5	Es un proceso en el cual yo les hago una primera entrevista, cuando llega alguien con una solicitud, trato de que digan sus inquietudes yo les muestro que es lo que realizamos y las personas que lleguen a trabajar aquí quiero que estén convencidas de estar aquí para de esa manera es algo muy interesante para aprender necesitamos que se sientan a gusto que tengan ganas de trabajar que tengan buena actitud y somos una empresa donde no nos gusta caer en que se lleven malas palabras y todo eso, si les damos una	A final de cuentas esta muy escasa la mano de obra nosotros lo que necesitamos mucho son mecánicos aparatistas y lo que son programadores y operadores de CNC entonces llevamos a cabo capacitaciones este regularmente me encargo yo de capacitarlos antes de ponerlos en una maquina les hablamos de los riesgos que pueden existir les exigimos su equipo de trabajo , zapatos lentes y tapones no es muy ruidosa aquí la empresa pero si les exigimos tapones, posteriormente se les indica como se opera la máquina y poco a poco van avanzando primero empezamos por restaurar alguna pieza se les esta	Regularmente tenemos junta los miércoles en este caso con el que es el gerente general que seria el ingeniero Jesus Nuñez, yo Jorge Luis Rodriguez, Elisabet que es la encargada de proyectos y la coordinadora de los proyectos y Alejandro Ruiz que el igual esta en la parte de ingeniería apoyando y aquí en la mesa presentamos todos los errores que han ocurrido este, lo que ha llegado nuevo, que es lo que falta , el ingeniero es muy hábil en los auto-cad y el de

	<p>inducción al trabajo para que vean como estamos a estructurados y de que manera queremos que se comporten y de igual manera invitarlos a que se pongan la camiseta y que puedan apoyarnos lo mas que se pueda.</p>	<p>monitoreando para que todo vaya bien del proceso y ya conforme vayan avanzando se les va soltando un poquito mas para que sean mas independientes.</p>	<p>repente se mete a la capacitación de igual forma de los que han llegado.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Un programa de inducción como tal no existe, se les da una breve inducción cuando ingresan a la empresa dando a conocer el reglamento, requisitos, prestaciones de una manera muy sencilla. Algunas áreas lo realizan de una manera informal y solo informando su trabajo a realizar.</p>	<p>No existe un programa de capacitación en forma, dan capacitación cuando baja la producción y sobre el mismo trabajo van capacitando a los trabajadores. Se realiza con respecto a la máquinas que van a utilizar básicamente para no tener problemas en el momento de operarla y obtener la producción que se necesita.</p>	<p>Escribiendo las ideas de mejora en una hoja de papel, con el buzón de mejoras pero nadie intenta usarlo. En ocasiones a través del dialogo con las personas solamente cuando están realizando el trabajo mencionan la mejora verbalmente y la realizan en el momento.</p>

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>10. ¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?</p>	<p>11. ¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Cómo los difunden?</p>	<p>12. ¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?</p>
<p>E1</p>	<p>Yo si lo veo importante porque igual y no, no siempre es así como que la empresa pero por ejemplo considerando lo de los japoneses vienen nos explican lo de las 5's y te das cuenta de que es la empresa pero que puedes llevarlo a tu casa no si es importante porque además de que es para la empresa hay un crecimiento personal por parte de la persona ¿no? El mismo crece.</p>	<p>Mmmm apenas lo estamos haciendo. Ahorita no tenemos ninguno.</p>	<p>Haaaaaaa. Bueno ahorita así como un estímulo pero si es ya vamos a hacerlo, si si se les apoya en hacerlo. No.No, más que.Pero no.</p>
<p>E2</p>	<p>Claro que si. Porque si la considero importante porque la verdad muchos que ya sabemos mucho nos guardamos a veces los cómo se puede decir el conocimiento o el poco conocimiento que tenemos, pero si lo transferimos es para el bien de todos, para el bien del patrón y para el bien de nosotros eso es lo que es mi punto de vista mío.</p>	<p>No, todavía no contamos con eso, estamos trabajando en eso apenas.</p>	<p>Hececececece estábamos empezando por ese incentivo</p>
<p>E3</p>	<p>Por supuesto que sí, si de hecho nuestra compañía nació como una compañía de capacitación, yo considero que si logramos generar lo que es el recurso humano, que tenga los conocimientos suficientes para manejar los procesos estaríamos pues ahora sí que aportando nuestro granito de arena para el desarrollo de la región es bastante importante y sobre todo pues, si las personas no están capacitadas la productividad de una empresa no puede ser la adecuada o no puede ser la (como te dijera)jejejej la productividad que se requiere por eso la capacitación debe ser un pilar.</p>	<p>Si tenemos las carpetas en las cuales se van para cada uno de los procedimientos, para cada uno de los productos que hacemos, este se coloca en lo que son las máquinas para que las personas sepan que es lo que tienen que hacer, incluso vienen los parámetros de calidad que deben de cumplir los artículos ok, entonces sí, contamos con ellos y se llevan a cabo en piso</p>	<p>El reconocimiento? Su bono de productividad. Ok, si cuando se cumple con los estándares de pues de producción, las personas reciben un, una motivación, un premio mejor dicho, por haber cumplido con los estándares de producción.</p>
<p>E4</p>	<p>Si es muy importante la transferencia del conocimiento porque es como podemos hacer que esta empresa sea competitiva o nivel pues si podemos empezar a nivel estado y nivel nacional e internacional</p>	<p>Si cuenta con la documentación de procesos por medio de todos los dibujos, diseños que nos facilitan a nosotros</p>	<p>Pues allí e en cierto modo pues es diciéndoles realmente si hicieron un trabajo extraordinario que sigamos adelante que va haber mejoras posteriormente.</p>

<p>E5</p>	<p>Si yo a inicios de mi carrera me topaba con personas muy negativas que decían no te enseñe porque me vas a quitar mi puesto y yo ahorita en la situación que estoy yo les digo yo te enseñe para que me desahogues de todo lo que traigo encima, trato de decirles mira esto te corresponde tu eres autosuficiente yo te entrego un diseño un proyecto pero quiero que tengan la visión no que se cierren a decir yo me atengo al dibujo yo le digo este diseño es para esto y la causalidad es esta y ellos toman la determinación de decir ha pues ok si puede haber un error pero no nos va a pegar se puede salvar la pieza y cosas así mientras que el producto que nosotros entreguemos sea funcional a la empresa y tenga una buena presentación que definitivamente es algo que cuidamos mucho lo podemos mandar si no ellos pueden también pueden tomar la determinación de decir está muy fea no se libra la pieza se va a ver desproporcionada hacerla nueva.</p>	<p>Eeeee si tenemos un pizarrón informativo en donde ellos este en base las hojas de trabajo y a los diseños, ellos se dan cuenta la carga de trabajo que tenemos este por medio del pizarrón informativo e por ahí ellos se dan cuenta cual es nuestro estado de mejoras o si nos estamos atorando o que es lo que esta pasando y es importante porque de otra manera ellos estarían ajenos de que es lo que esta pasando en la empresa ellos pueden decir todo esta bien sin en cambio a la mejor estamos fallando con algún cliente que es algo que cuidamos mucho, este estar bien con ellos cumplirles a tiempo hacerles las cosas bien, ellos se tienen que dar cuenta de como va a estar en la hoja de proceso viene marcado el tiempo al que va el proyecto para que de esta manera ellos puedan darse cuenta.</p>	<p>Mmm bueno ahorita bueno realmente digamos este cuando ya esta saliendo bien igual una felicitación yy estamos tratando de platicar con ellos de echo ahorita acabamos de obtener un este una prestación mas que es un fondo de ahorro se les esta apoyando para que sea atractivo el estar aquí y que vean de que si las cosas se están haciendo bien pues vamos a sacar beneficios mutuos eeee de repente se acercan ellos y hablan de algún aumento de sueldo se les valora y se checa si es factible entonces son esas motivaciones no tenemos en si un incentivo de un bono de productividad o eso porque no somos maquiladores e nosotros realmente hacemos dos piezas iguales cuando mucho, estamos hablando de una o dos piezas iguales, no es algo muy que se pueda medir el decir a mira es que esta sacando una producción bien te vamos a dar un bono de productividad no no es posible mas sin en cambio si reconocemos cuando ellos están avanzando y ok vamos a tomarte en cuenta para un aumento</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Si consideran importante la transferencia del conocimiento, primero para el desarrollo de la persona y por consecuencia el de la empresa donde están trabajando para realizar mejor su trabajo.</p>	<p>Están trabajando en la documentación de sus procesos, tienen algunas hojas de fabricación del producto y lo difunden colocando sobre las máquinas para que los trabajadores las observen y vean como se trabaja.</p>	<p>Existe un bono de productividad que se da a los trabajadores el cuál esta empezando a gestionarse para que sea de un manera correcta. También con la motivación al trabajador por medio del dialogo y cuando solicitan un aumento requieren que se les apoye revisando su desempeño en el trabajo.</p>

PREGUNTAS ENTREVISTAS	13. ¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones?	14. ¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?	15. ¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
E1	Bueno se lo que tengo que hacer, pero no está bien, bien definido	Mmmmmm Pues no no hasta ahora, porque igual los supervisores ayudan básicamente a lo técnico, por este lado como que las compras, estar buscando proveedores. Y pues sí, básicamente.	Um, um? (negando).
E2	. ¿La descripción de mi puesto? Es supervisor, la descripción de mis funciones es este , supervisar más que nada monto moldes, ajusto, este también alimento ahorita las tolvas del material, no tengo mucho tiempo de checar lo que es la calidad porque se me está juntando mucho no tenemos casi personal de apoyo o sea lo hacemos solos o sea nosotros tenemos que montar moldes , tenemos que ajustar, tenemos que alimentar, tenemos que moler todo lo que es el reciclado todo ese, tenemos también la función de checar la calidad pero en eso si andamos no un poco andamos mal, mal porque a veces no nos da ese tiempo de checar la calidad	Ahorita, a yo tengo si ya tengo un tiempo en esto yo creo que ya mi capacitación que he adquirido ya no es suficiente porque diario aprende uno aunque tenga los años que tenga aprende uno pero yo creo que ya este ya estoy en esa etapa de este que a lo mejor me falta algo pues me asesoro un poquito y ya salen las cosas. Habilidad técnica del personal, si tengo experiencia. Si yo maneje hasta 100 personas, en esto lo único que me faltaría es saber por ejemplo desee saber usar el multímetro eso si no lo sé usar tengo mucho tiempo en eso ...Eeee tengo 37 años trabajando reconocidos en el seguro social, pero en el plástico tengo como 28 años.	No, ahorita todavía no los tenemos
E3	Si, por supuesto. Si están documentadas, las tenemos, justamente la descripción del puesto.	En este caso mis habilidades son más de tipo gerencial, este más que nada lo que es el trato con el cliente, un poquito de manejo de personal, y mucho de finanzas, es la parte más importante aquí.	Los indicadores que manejamos en mi puesto son facturación, tenemos este que cumplir con un una determinada cantidad de facturación que la comparamos con la facturación del año pasado para verificar que estamos creciendo, otros indicadores son el control de costos, también llevamos registrado cuanto es lo que estamos ganando para poder evaluar cuáles son las utilidades que se están percibiendo y despues verificar que efectivamente la compañía está en buen camino.
E4	La mia si mi descripción de mi puesto que se hace, realmente el objetivo es el llevar al punto todo lo relacionado a la elaboración de moldes,	Las habilidades técnicas es el conocimiento en el manejo de herramienta de inyección, el manejo de maquinaria, torno, fresas.	No por el momento no.

	mantenimiento, cada día ser mejores al respecto.		
E5	Aaaaaa si si efectivamente si la conozco de hecho eeeeeee tenemos un organigrama y de ahí este tenemos nuestras responsabilidades y actividades que tenemos cada uno de los que laboramos en 3D soluciones	Eeeeeee pues son muchas es algo muy complicado le digo vamos a las empresasa ellas nos dicen que es lo que requieren pues hay que diseñar hay que proponer este posteriormente llegar aquí y aterrizarlo ya en el trabajo en si en las maquinas que se realice que tipo de material, como lo vamos a realizar ellos piezas muy complejas esto ellos dicen ahora como lo hago y pues ya aquí como es la parte técnica nos podemos apoyar para que todo salga bien	Si si si definitivamente este es digamos va de la mano con todo lo lo que vaya lo que yo llevo en proceso o mi perfil que tengo que tener.
CONCLUSIÓN	En general la mayoría de las personas si las conoce, si bien no están documentadas pero saben que funciones les toca realizar.	Cada una de las personas conoce sus habilidades técnicas que requieren en su puesto de trabajo donde están actualmente realizando sus actividades día con día.	La única persona que conoce sus indicadores es el gerente el resto de los trabajadores no los conoce.

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>16. ¿Cómo se gestiona y motiva el capital humano en la empresa?</p>	<p>17. ¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?</p>	<p>18. ¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?</p>
<p>E1</p>	<p>Pues ahorita, bueno en ese caso sería se le da no una caja de ahorro sería un fondo de ahorro, porque nosotros les descontamos una parte y les aportamos otra.</p>	<p>Todavía como que no, bueno no no sabría cómo explicarlo. Pues básicamente si se pega con el supervisor. O sea ya con la persona de experiencia ya, o sea es la persona que aquí hace el ajuste de máquina y demás, si es así como, bueno las personas que hacen eso aquí básicamente ya traen toda la experiencia de máquinas, pero si nos ha llegado algún, muchachito que quiera aprender si se les apoya así de buenas, apuntar estas aquí de practico pues básicamente.</p>	<p>Como. Heeeeee pues si nada mas así como un comentario, ha pues vamos bien o no, pero no no mas.</p>
<p>E2</p>	<p>Pues yo la verdad ahorita lo he motivado siempre hablando con ellos ¿no? Que tenemos que sacar esto adelante porque vamos empezando. Eeee económicamente si no tengo esa posibilidad de ayudarles porque desgraciadamente o como se puede decir ahorita la gente lo que busca más y más y más es el no se va por el dinero ¿no? Luego quieren dinero quieren dinero, quieren más dinero y ese es un como que es un obstáculo ¿no?</p>	<p>¿Cómo las desarrollamos las competencias? Eeee.. con los con he ese incentivo que estábamos ooo que se está dando eeeee lo estamos haciendo con ese porcentaje que le digo pero por ejemplo si la máquina este nos da un porcentaje este un vamos por decirlo así 600 piezas por turno a veces la otra operadora quiere sacar más de 600 piezas eeeee entonces en eso si yo me he dado cuenta que no que la gente si quiere estar sacando un poquito más cuando se les da eso tipo de incentivos.</p>	<p>Todavía no, la verdad todavía no porque nos faltan todos esos indicadores</p>
<p>E3</p>	<p>Mm ok, básicamente estamos con los bonos de producción, estamos tratando de cumplir con todos, las prestaciones de ley, se les da su equipo de seguridad, también es una motivación hay no sé si ya le comente hay bono de productividad. Básicamente también cuando son sus cumpleaños también es una ok, se les hace una reunión donde se festeja a todas todos los compañeros a fin de mes.</p>	<p>Las desarrollan en base a los conocimientos que van adquiriendo en la empresa, ocupando diferentes puestos y van ascendiendo en forma gradual. Pudiendo llegar a ser supervisores en cierto tiempo.</p>	<p>Ya está, yo creo que de las juntas que realizamos, hacemos una junta semanal, ok en ese momento revisamos cuales fueron los resultados de las acciones que se plantearon en la semana anterior y vemos sobre el cumplimiento de esas acciones...directo revisamos los puntos que se tuvieron que haber realizado durante, durante la semana.</p>
<p>E4</p>	<p>Pues realmente es alagando su trabajo, diciendo has hecho un buen trabajo y si en algún momento tener la aceptación de que somos humanos y que llegamos a tener algunos errores pero es necesario tratar de evitar todo ese rollo, ser mejores cada día al hacer un trabajo hacerlo con esmero dedicación.</p>	<p>Ahorita por el momento tenemos diferentes categorías de puestos, tenemos desde lo que es un ayudante general, operador de máquinas convencionales y operadores de máquinas.</p>	<p>La retroalimentación realmente la tomamos a través de nuestros mismos clientes que vienen y nos piden o sea lo que requieren para sus moldes, elaboración de un molde nuevo, mantenimiento y es realizarla de acuerdo a la necesidad del cliente y mejoras por parte de nosotros como taller.</p>

<p>E5</p>	<p>Bueno yo estoy conciente de que el personal humano es algo muy muy indispensable y hay que motivarlos para que hagan bien las cosas todo humano necesita tener motivaciones y estar a gusto en lo que esta haciendo para que deba de desempeñar un buen trabajo y eso es algo que si cuidamos mucho nosotros el estar bien con ellos el que tengan un poquito de libertad para pues a lo mejor un permiso un cambio de turno no los tenemos asi tan encerrados decir no , somos un poco flexibles en ese aspecto. En ese caso nosotros cooperamos con ellos y ellos de igual forma se ve una respuesta, oye sabes que necesito que me apoyes un domingo a sale ya saben que sabes que si y a la mejor después este oye un cambio de turno oye necesito eso, somos estrictos en cuestión de tenemos un reglamento interno de trabajo eee o sea de horas de llegada y todo eso tolerancias que tienen pero si somos algo flexibles cuando ellos necesitan algo, llevar a mi hijo al doctor para que sientan eso no el servicio comodo de la empresa</p>	<p>Eeeee pues aquí este estamos manejando unas categorías eeee tenemos el encargado de turno, supervisor tenemos mecánicos aparatistas posteriormente vienen los ayudantes y se motivan para que ellos puedan alcanzar por ejemplo de un ayudante pasar a un mecánico aparatista y ya posteriormente porque no la empresa está creciendo y es como les digo esto se van a abrir mas departamentos tomen en cuenta eso y bueno los buenos elementos son los que van.</p>	<p>Realmente digamos siempre estamos evaluándolos eeee de cierto modo has de cuenta yo tengo un jefe directo es el Ing. Jesus Nuñez y el definitivamente siempre estamos sobre números sobre actividades como vamos por ahí nos deja ver si estamos haciendo bien las cosas de mi parte hacia los trabajadores de igual forma a ellos sabes que pues vas mal, necesito que me apoyes en esto, oye que está pasando, tratamos siempre de estar con ellos y hacia arriba.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>El capital humano se gestiona y motiva con el bono de productividad que se otorga al personal, otra manera de hacerlo es con la caja de ahorro que están implementando. La parte de proporcionar permisos con cambio de turnos cuando el trabajador lo requiere y reconociendo su trabajo al realizarlo bien.</p>	<p>Realmente las competencias las van adquiriendo con el tiempo durante los trabajos que están realizando en la compañía en diferentes puestos de trabajo. Tienen las categorías que son las que van ocupando los trabajadores y adquiriendo competencias.</p>	<p>Una retroalimentación en forma no existe bien establecida, lo hacen en reuniones de trabajo para revisar lo planeado en la semana y con la retroalimentación del cliente en algunos casos.</p>

Dirección

Biblioteca UAQ

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>19. ¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?</p>	<p>20. ¿Cuáles son sus hábitos y costumbres en su trabajo diario?</p>	<p>21. ¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?</p>
<p>E1</p>	<p>No, todavía no tenemos</p>	<p>¿Un habito?. Si los más que nada los el avance de la producción, o sea los boletines, como tenemos unos boletines en donde anotamos la producción, pues básicamente se dice a ver cuánto llevamos aquí de una vez de temprano te das cuenta si vas a avanzar o si no vas a avanzar, que está pasando porque no está avanzando la producción?. No nada más, básicamente si es lo primero que llevo a hacer</p>	<p>Pues siempre si tratar de tener mi mejor sonrisa ha bueno un día mas y vamos a ver que más es lo que puedo hacer. Positiva.</p>
<p>E2</p>	<p>Todavía no no nos dicen cuál es la misión y todo eso todavía no.</p>	<p>A pues llevo, diario que llevo entro a mi turno veo si ya está todo mi personal checo que maquinas van a trabajar eee las voy intercambiando de máquinas este checo mis materiales, checo mis pigmentos este pues algo mejor este bueno este un hábito que tengo es tomarme un café. Tomarme un café si tomarme un café y hay veces que si tenemos algo de problemas con la gente, entonces las invito a que empecemos a trabajar bien.. Esos son más o menos los hábitos que tengo</p>	<p>Mi actitud es de ser positivo, ahorita tenemos estamos cayendo en un bache pero yo este e en lugar de sentirme apachurrado que este negativo yo pienso que no pienso estoy seguro que vamos a salir adelante ahí vamos pues tenemos que echarle ganas todos y más que nada pues una de las responsabilidades también es mía, aunque yo tengo pues se supone que la experiencia y ya tengo algo de tiempo algo en esto tengo que estar en esto.</p>
<p>E3</p>	<p>Si, por supuesto. Si, está documentada. Ok, puessss básicamente estamos jummm, bien este tenemos nuestros objetivos de producción, nuestros objetivos de calidad, nuestros objetivos para con los clientes y tratamos de que todo esos objetivos se cumplan basados en lo que es nuestra política de calidad.</p>	<p>Nuestro hábitos, pues básicamente es llegar, platicar con las personas sobre, antes que nada saludar es bien importante saludar al personal, verificar que todo mundo este de buen ánimo, verificar que es lo que se va a hacer durante el día, revisar algunos puntos, alguno de los diseños, ir a las máquinas para verificar también si se están cumpliendo con los estándares de producción, dar una inspección visual, verificar que todo esté en orden, que no haya tiradero. Posteriormente es venir a ver cómo está el personal de finanzas para revisar también la cuestión financiera sobre los gastos que se van hacer durante el día ok, después revisar lo que es el correo es importante estar comunicado con los clientes y proveedores, básicamente eso es, seria los hábitos.</p>	<p>Siempre tener un buen ánimo, yo creo que eso permea mucho a las personas el tener una actitud positiva, es bastante importante, cuando uno llega con un mal animo como que sí es, repercute y los resultados no se dan he tenido varios ejemplos ha habido situaciones en los que las cosas como que no van bien, llegas con una buena actitud eso contagia a la gente y hace que las cosas comiencen a salir.</p>

<p>E4</p>	<p>La verdad lo desconozco, pero si realmente la misión pues es el cumplir, saber que es lo que estamos haciendo, la visión es quien va pal la de lo que estamos haciendo, la otra era, los valores es dar el servicio humanitario a todo el personal</p>	<p>Los hábitos, pues para mí un hábito bien importante relativamente es llegar en el horario, no llegar después del horario estipulado esmerarme hacer cada día mi trabajo con mejor rendimiento mejor hecho y superar todo.</p>	<p>Pues mi actitud debe de ser en el sentido ser este una persona con un valor realmente alto en esa palabra que se maneja humildad y relacionarme bien desde los puestos de la gerencia a los puestos desde la persona que hace el aseo, tener una buena relación con ellos.</p>
<p>E5</p>	<p>Eee si definitivamente esto fue lo que implementamos este ee aquí todos lo que es la visión, la misión que tenemos y si si conozco un poco de ello</p>	<p>Eeeeeee pues llegar temprano llegar aseado eeeeeee ver pendientes que tenemos arrancar el turno eee definitivamente este y pues que todo salga bien, esos son básicamente los hábitos.</p>	<p>Eeeeeee la capacitación yo siento que por ahí es algo básico ahorita estoy por obtener un curso de ingles siento que es algo importante para mi crecimiento profesional y a la vez pegado a la empresa eeee trato de capacitar a la gente en lo que les haga falta de repente me doy cuenta que les hace falta interpretación de planos ya lo ponemos en consideración con Jesus ya vemos como podemos atacar esas deficiencias que tiene el personal.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>La misión, visión, valores y filosofía de la empresa si la tienen documentada pero no la conoce el personal de la empresa en general, Por lo tanto no la aplican.</p>	<p>Los hábitos en general están enfocados a llegar temprano a su trabajo y a revisar la producción principalmente para iniciar labores.</p>	<p>La actitud del personal es con actitud positiva en el trabajo y con ganas de tener crecimiento en la empresa. Aprender cada día más y mejorar en su trabajo.</p>

Biblioteca UAQ
Dirección General de Bibliotecas

PREGUNTAS ENTREVISTAS	22. ¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?	23. ¿De qué tamaño y sector se encuentra la empresa actualmente?	24. ¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? ¿Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?
E1	Mmmm perfiles en cuanto. Escolaridad. No, basicamente, aquí como que contratamos a todos a todos se les da la oportunidad de trabajar, heeeee no se les pide una escolaridad, más que experiencia a los supervisores. Si, mientras sepan sumar, restar.	Pues es pequeña iii. Mini, micro empresa	Nos faltan cosas, realmente si nos faltan cosas pero con lo que tenemos si podemos hacerla sin ningún problema, nos cuesta un poquito más pero, más adelante cuanto vaya creciendo la empresa esas cosas se van mejorando
E2	Como que yo si las veo un poco...pero no todas si las veo un poco negativas	Otra vez igual de. Aaaaaa chica	No. No, por ejemplo en maquinaria sí, pero por ejemplo lo vemos un ejemplo claro de las grúas y son obsoletas para entrar, se pierde mucho tiempo tu sabes bien que en esto los tiempos muertos nos matan. Este es un negocio y tiempos muertos perdón por la expresión estamos muertos y enterrados entonces eso nos afecta
E3	Ujum, debemos, la mayor parte de mis compañeros de trabajo que están ocupando un puesto son técnico superior universitario, ok. Perfil básicamente del área de sistemas productivos que es donde mantenemos, también algunos del área de mantenimiento, ok. Y únicamente una persona del área de macarrónica.	Ya es una empresa de tamaño mediana, contamos con poquito más de cuarenta y cincuenta empleados, ok y el sector es el metal mecánico y de inyección de plástico, manufactura, básicamente.	Ok, ya tenemos, si hemos logrado mejoras en lo que es la infraestructura ya contamos con lo que es la subestación ya tenemos instalaciones eléctricas adecuadas, nos falta por ejemplo más equipo para lo que es el manejo de los moldes, el equipo de manejo de materiales este como trabajamos con recursos propios es algo que estaremos consiguiendo ¿sí?, por ejemplo nos hace falta una grúa viajera, nos hace falta un montacargas, cosa que si tenemos visualizado, y yo espero lograrlo en un futuro próximo. ¿Qué más, que más de infraestructura' ha ok también racks para colocar el producto terminado de lo que es almacenamiento y básicamente eso, afortunadamente la empresa va creciendo, quizá ahora lo que nos va hacer falta es espacio para colocar más, más maquinaria pero es algo normal y es algo bueno.

E4	Los perfiles deben de ser una parte consiente de que hemos llegado a esta empresa a realizar nuestro trabajo con calidad, ser mejores cada día.	Yo considero que es un tamaño mediano en el sentido de crecimiento	Si es adecuada por el mismo crecimiento que ha obtenido la empresa a lo mejor es necesario
E5	Mmmmm pues realmente e aquí los hemos estado con algo de variaciones eeeeeee este e tratamos de obtener a gente que tenga estudios por lo menos preparatoria para arriba eeee eso es algo básico pero desafortunadamente no se las personas los jóvenes ya no quieren estudiar ya ya están desubicados y hay gente con ganas de trabajar y así tenemos chicos de secundaria este de prepa este les damos este eeee los aceptamos y a la vez proponerles que pueden estudiar o que pueden seguir adelante.	Mmmm somos una yo creo que ya estamos en una mediana empresa eee a final de cuentas Jesús Nuñez si ha tenido mucho la visión de que esto se desarrolle y ahorita ya se cuenta con tres departamentos dentro de la empresa cuando empezamos con un solo departamento entonces yo me considero como una mediana empresa.	Eeee bueno ya ahorita nos están quedando chicas las instalaciones yo creo que e incluso Jesús Nuñez no pensaba o no pensábamos en si crecer tan rápido eee realmente esto yo creo que es este toda la industria que ha llegado a México eeee nuestro buen desempeño ante las empresas esta considerado y hemos crecido bastante entonces ahorita si las instalaciones nos están quedando chicas, este como por ejemplo aquí donde estamos es el comedor cuando se pensaba que sería un área de diseño, entonces ya definitivamente necesitamos eee pues si crecer definitivamente nuestra infraestructura para, sentimos un poco mas comodos, haciendo nuestro trabajo
CONCLUSIÓN	Los perfiles para ,los operadores son estudios de secundaria o preparatoria principalmente. Según las actividades a desempeñar es el perfil del puesto de las áreas de jefaturas, supervisor y administrativas.	La empresa se considera de tamaño pequeña-mediana básicamente y el sector donde se encuentra es de metal mecánico y de inyección de plástico.	La infraestructura la consideran adecuada en la empresa les faltan algunas cosas para desarrollar su trabajo de una forma correcta como los equipos auxiliares, grúas viajeras, racks por mencionar algunos. También el espacio es importante y ya no tiene suficiente espacio en la empresa.

Biblioteca UAQ
Dirección General

PREGUNTAS ENTREVISTAS		26. ¿Qué pudiera comentar en relación al personal de la empresa? ¿Es el adecuado? ¿Considera que es necesario cambiar algo en cuanto a la forma de liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, perfiles de puestos, etc.? ¿El recurso humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?
E1	En cuestión de infraestructura ¿aquí? Por ejemplo los polipastos porque nos quitan tiempo el cuanto al colocar un molde, o sea porque tenemos. Por ahorita si Bueno. Si. Mmm ahí sería aaaaa ¿cómo qué? No. Son nuevas básicamente. Sí, es como que lo mas nace diría yo, o sea no a lo mejor no la mejor marca pero si son buenas. Bueno Si.	Son buenos yo creo que aquí sí de cierta manera pues si está bien que aceptemos a toda la gente ¿no? Pero si como que tenemos como que de definir un poco un escolaridad, si más capacitación en cuanto a liderazgo porque aquí nos falta mucho, el trabajo en equipo es que muchas veces somos muy individuales. En esta cuestión es como más personal, son buenos en verdad. No si si está bien.
E2	Eeeee necesitamos este eficientar nuestros equipos de trabajo por ejemplo las grúas que tengan una carretilla porque no pueden sin la cadena periféricos apenas se están consiguiendo no tenemos, este nos faltan muchos implementos de la maquina también apenas estamos en eso eeeeeee y cuidar un poquito más las maquinas porque como no tenemos ese mantenimiento preventivo también nos falta eso. Es que como son máquinas nuevas necesitamos ir cuidándolas que nos duren si no en un periodo de dos o tres años nuestras maquinas van a estar muy mal. ¿Desarrollo tecnológico? Me parece que está un poco bajo.	Si lo considero bajo porque con el personal si tenemos conflictos que también nos arrastran a nosotros entonces eee si necesitaríamos tomar este un poquito de cartas en el asunto y ahora si como dice el dicho por ahí sacar la manzana podrida. Creo que esta como como en un punto como el número cinco no está como queremos o como queramos, necesitamos también capacitación en relaciones humanas con ellos relaciones.
E3	El desarrollo tecnológico, más que nada estamos preparando personal, tenemos un convenio con la Universidad Tecnológica y de ahí nos mandan alumnos para estadías, nosotros tratamos de capacitarlos en el área justamente de también en el área de calidad, La capacitación para que ellos puedan manejar lo que es el equipo, el equipo que estamos manejando es tecnología ya encaminada a lo que es el diseño por computadora entonces si tenemos un buen nivel en cuanto a equipamiento.	En cuanto a mi personal de supervisión en el área de inyección de plástico estamos tratando de mejorar en la parte de liderazgo, es donde tenemos una fuerte área de oportunidad, ok, ya que como que son más dados a tratar de estar bien con el personal que está a su cargo en lugar de ponerlos a hacer lo que tienen que hacer. La parte importante es que estamos desarrollando todos lo que son los estándares una vez que tengamos todos los estándares este bien establecidos y el personal se tendrá que sujetar a ello ya no se hará lo que se pueda hacer sino lo que se debe hacer, entonces para ello pues estamos tratando de certificarnos en lo que es alguna norma ISO 9000. Si eso es suficiente, pero desde luego que va hacer falta capacitación continua, esa es la clave, estarlos capacitando continuamente
E4	Pues tiene un desarrollo medio porque requerimos de maquinaria de mayor capacidad para todos los trabajos que se tienen que hacer.	Pues un poco en liderazgo y capacitación. Si si es suficiente para mejorar la competitividad si tenemos personal que realmente tiene mucho crecimiento.
E5	Mmm estamos poniendo atención en ello y también estamos conscientes de que ahorita la inversión pues es este para crecer eeee vuelvo a repetir las empresas ellas dicen me urge pero estamos conscientes de que no podemos dejar de lado nuestro crecimiento en infraestructura e instalaciones porque eso va a ser una buena imagen para en igual forma para las	Eeeeeee pues esta es una pregunta interesante porque yo siento que lo más difícil de una jefatura es el manejo de personal que la verdad es algo incierto de repente uno eee digamos un plan de trabajo y pues ahí de repente hay así como chispazos de que esta persona esta saliéndose fuera de los lineamientos cosillas así y pues hay que tratar de aterrizarlo de la mejor manera pero ahorita nos hace falta básicamente mas personal este y ya eso lo estamos checando ahorita por ahí eeee

	<p>empresas pero pues es paso a paso y eso si nos viene marcando digamos pues este nuestros estados financieros y todo eso para poder realizarlo mientras tanto pues es adaptarnos a donde estamos para seguir creciendo.</p>	<p>es algo nosotros por ejemplo yo a final de cuentas estoy en el área administrativa pero a la vez tengo que hacer visitas a los clientes para poder traer los proyectos entonces es algo que si quisiera pero despegarme un poco de ahí, muchas veces las empresas se acostumbran a ver a a cierta persona cuando queremos mandar a alguien como que se hace un poquito apáticas pero yo siento que los estamos apoyando y digamos que también sean positivos y podemos pues ponerlos ahí para que ellos estén checando lo de los trabajos y yo dedicarme más a la parte administrativa eso es algo en lo que estamos trabajando y e este estamos buscando el personal adecuado para ello. Eeee si yo pienso que cualquier ser humano definitivamente tienen potencial pero hay que este trabajar con ellos para que se den cuenta que realmente que la importancia que tienen aquí en la empresa.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>El desarrollo tecnológico se considera bueno, faltan algunos elementos para complementar pero en términos generales bien. Las maquinas son nuevas prácticamente.</p>	<p>Hay elementos que hay que trabajar bastante son liderazgo ,capacitación y trabajo en equipo en general esto falta para que el personal sea más eficiente y se sienta mejor en su área de trabajo para llegar a ser más competitivos.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

TABLA 5.3 (EMPRESA C)

Entrevistados

E1.Nombre: Daniel Chavéz . Puesto: Líder de Nuevos proyectos Sexo: M Fecha: 15 de Octubre 2015

E2.Nombre: Allen Romero. Puesto: Ing. Nuevos proyectos Sexo: M Fecha: 15 de Octubre 2015

E3.Nombre: Enrique Hernandez Puesto: Control de Producción Sexo: M Fecha: 15 de Octubre 2015

E4.Nombre: Jesús Aguilar Puesto: Inspección recibo calidad Sexo: M Fecha: 15 de Octubre 2015

E5.Nombre: Víctor Luna Puesto: Jefe de Calidad Sexo: M Fecha: 19 de Octubre 2015

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?</p>	<p>2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?</p>	<p>3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?</p>
<p>E1</p>	<p>Bueno realmente en nuestro plan base es la capacitación al personal, se tienen diseñados en planta para planes de capacitación para el personal este abarca desde el personal operativo hasta los altos mandos de la compañía esta es la estrategia que se utiliza para poder estar transfiriendo en toda la cadena o todos los niveles lo que sería el conocimiento del de lo que piensan.</p>	<p>Mira actualmente no lo tenemos aterrizado está como parte de un plan que traemos de trabajo tenemos considerado trabajarlo por medio de un pizarrón, está el pizarrón trabajara de manera individual considerando las propuestas de todos los involucrados en toda la planta a todos los niveles y la intención es que la gente que tenga más propuestas de mejora dentro de sus procesos o actividades que realizan en función de ello podamos incentivar a la gente que tenga mayor participación.</p>	<p>Pues mira actualmente tenemos relación con varias plantas, hablando de la localidad de San Juan del Rio, trabajamos con algunas empresas del mismo ramo y trabajamos con ellos mediante lo que son maquilas o servicios que nosotros les podemos ofrecer y en determinado momento también ellos nos apoyan con algunos servicios, entonces la relación es buena, trabajamos de manera mutua es decir hoy necesito que me ayudes mañana tu requieres que yo te ayude y lo hacemos como si fuera un cliente de otra chamba, lo manejamos de la misma manera cualquier otro cliente.</p>
<p>E2</p>	<p>Pueden ser ayudas visuales, procedimientos de trabajo todo eso, capacitación al personal ahorita se ha dado una capacitación un servidor dio una capacitación sobre sistemas de las calidades 5S, este se está tratando de buscar todo eso para mejorar todo lo que es el sistema productivo.</p>	<p>Un programa de estímulos en si en si pues no, este la verdad pues no nunca lo hemos aplicado.</p>	<p>Este si se tiene relación, si se tiene relación con otras empresas del mismo giro, hay interacciones con las empresas se hacen visitas por ejemplo aquí están unas personas de la empresa de Celaya este y ahorita vienen a una visita nos hacen auditoria como también nosotros podemos ir hacerles.</p>

<p>E3</p>	<p>He más que nada buscamos la, primero la capacidad que tiene la persona para así poder darnos una idea por dónde empezar para poder transmitir el conocimiento a esa persona dependiendo de en qué área este, ya sea que este en un área no se de troquelados dobles o soldaduras hay que ir buscando la manera más adecuada para que se adapten rápido.</p>	<p>Van funcionando este conforme se van adecuando más rápido este para las personas es él es la comunicación ya cuando tenemos la comunicación ora si es cuando empezamos a meternos más a fondo con las personas que por ejemplo tienes que hacer esto, tienes que empezar todo tu trabajo, hacerlo más rápido que puedas. Se sienten con más capacidad, se sienten más responsables, más representativo.</p>	<p>Lo vamos realizando conforme se da mediante la comunicación de personas ya sea que se vaya alguien a trabajar o en especial vienen a ver algún proceso, para así tener todo del mismo, que sea todo de la misma jugada del proceso que se va a realizar que es lo que realmente quieren ellos de nosotros.</p>
<p>E4</p>	<p>He bueno utilizamos lo que son capacitación para que las o sea puede ser este como formatos, este pruebas tácticas, hacia los trabajadores para que lo tengan en lo es su su desarrollo pues, este bueno por decir este, podemos hacer por decir ahorita tuvimos unas pruebas de soldadura he hicimos unas prácticas aquí físicamente después se los transmitimos a lo que son los operadores bueno los que están allá los trabajadores en la soldadura y de así de igual forma de ellos ya hacen su trabajo mejor gracias a esas prácticas que tuvimos.</p>	<p>Bueno si, si existen lo que son las mejoras para todo, este siempre intentamos como que este si salió bien no nos quedamos con ese intentamos todavía mejorarlo más, este lo hacemos mediante evaluaciones a veces este son bueno evaluación a proveedores si un proveedor lleva así el mismo material si pero aun así exigimos más para que pueda ser mucho mejor todavía el material, los estímulos bueno en este caso este ponemos mucho al tanto a las personas a los trabajadores de aquí para que realicen bien su trabajo y cuáles son las fallas y cuáles son las ventajas que tienen cada uno.</p>	<p>Si este bueno tenemos lo que es este he bueno en este caso sería..... que le manejas la automotriz ABC también, este bueno lo manejamos ellos traen su propio material ellos es proveedor-cliente, traen su propio material vienen aquí a troquelar su pieza de igual manera hay piezas que son iguales a las de nosotros pero este tienen diferente cliente, ABC trae su propio material lo doblamos lo troquelamos y se lo vuelve a regresar no se hace aquí otra cosa nada más vienen aquí porque no tienen ahí el prototipo de troquel y vienen aquí en donde si lo tenemos, trabajamos para giro automotriz y electrodomésticos este tenemos lo que es el GNH igual no tienen el prototipo de los pedales igual en este caso traen aquí su material y se lo vuelven a llevar es lo único que trabajamos..</p>
	<p>Bueno aquí empezamos básicamente con lo que son evaluaciones para determinar el nivel en el que andamos todos más o menos y después de ahí a la mejor hacemos una</p>	<p>No, no existe.</p>	<p>Se hacen los contactos por medio del área de ventas, se hacen los análisis de factibilidad, si es posible hacer las piezas se canaliza al área de proyectos y él se encarga</p>

<p>E5</p>	<p>detección de necesidades de capacitación, en cuanto al conocimiento que ya se tiene para transmitir experiencias vividas o lecciones aprendidas normalmente hacemos una junta o hacemos por medio de panfletos o algún cartel este permea con toda la organización para que estén enterados de algún evento importante que tengan que conocer y que pueda ayudar al desempeño del trabajo.</p>		<p>de permear toda la información a toda la organización de la planta y esa es la manera en que se entra con las empresas a las que se hace ese tipo de servicio.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Emplean la capacitación en la misma empresa con los conocimientos que tienen las personas que laboran en la misma, aunque también apoyan con externos de la empresa. Primero ven que capacitación requieren los empleados para posteriormente realizar su detección de necesidades.</p>	<p>Dos personas mencionan que no tiene estímulos para las mejoras y el resto menciona de una manera muy superficial como les gustaría que se realizará, en realidad no lo tienen en la empresa.</p>	<p>Si se tiene relación con empresas del mismo giro cuando se máquilan algunas piezas y visitan las empresas para conocer sus procesos y ver en que se pueden apoyar. También algunos clientes realizan auditorías a la empresa para el cumplimiento de sus estándares de calidad.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
E1	<p>Considero que estamos en muy buena posición somos unos, uno de los proveedores líderes de lo que es el área, considero que tenemos muchas ventajas competitivas tenemos buena tecnología dentro de los procesos, tenemos gente con mucha experiencia, gente joven con muy buen conocimiento y creo que eso nos ayuda a ser un proveedor mejor dentro del mercado.</p>	<p>Pues mira tenemos varios, varios indicadores entre ellos nuevamente lo que es el servicio de entregas a cliente, son entregas a tiempo lo que son los PPM esto en relación al tema de calidad, se evalúa también la satisfacción del cliente, tenemos ya de lo que es de manera interna lo que es seguimiento a la calidad interna, capacitación, clima laboral, compras, tenemos bastantes indicadores que nos ayudan a poder evaluarnos y con ello ser mejores seguir mejorando todos los procesos que tenemos.</p>	<p>Pudiera ser el tema del de los bajos volúmenes yo les explicaba a otras visitas anteriores que nosotros somos muy competitivos por ese lado a diferencia de otras plantas que manejan volúmenes muy grandes y si el negocio es grande lo acepto si es un volumen pequeño no me interesa a diferencia de nosotros es una gran ventaja que tenemos que trabajamos con volúmenes pequeños y que tenemos diversidad de equipo para poder trabajar en ese nicho de mercado, adicional ya lo comente tenemos muy buen equipo estamos incursionando el tema con láser con dos equipos nuevos de muy buena calidad de lo mejor que hay en el mercado para lo que es el corte laser y pues definitivo nuestra gente, creo que es lo mejor que tenemos gente con mucha experiencia, gente joven con muchas ganas de poder crecer, creo que eso es lo mejor que tenemos.</p>
E2	<p>Bueno este los que estamos aquí en San Juan del Río para las empresas fuertes la verdad este tenemos una buena estructura, este a pesar de algunos problemas que hemos tenido pero yo pienso que si somos de lo más fuerte aquí en san juan</p>	<p>La los indicadores este Luis maneja indicadores de eficiencia que más indicadores de eficiencia de productividad y creo que nada más</p>	<p>Que ventajas competitivas? En que somos una empresa a la cual tenemos el giro automotriz pero también estamos ahorita trabajando con CNH como tú sabes es igual ese giro automotriz pero ya vez que ellos están están con tractores este creo que aquí en San Juan del Río somos los únicos que</p>

			<p>les trabajamos a CNH entonces CNH es de lo más, pues tu sabes que es a nivel mundial y este. Que ventajas este bueno de que somos creo yo que podríamos ser una empresa líder en este en troquelados aquí por los clientes por los clientes que manejamos.</p>
E3	<p>Pues digamos así que está estable si tienen capacidad para competir</p>	<p>Indicadores tienen indicadores scrap, indicadores de materia prima, tiene indicadores para saber cómo anda realmente la producción, para ver su capacidad de la planta.</p>	<p>Ventajas competitivas, tiene gente capaz para competir ante varias competencias en las cuales las personas pueden desarrollar para hacer más clientes nuevos proyectos.</p>
E4	<p>Bueno como sabemos ahorita hay mucha competencia ahorita ya en todos los lugares ya hay mucha competencia, he bueno considero que esta empresa está por la forma de que es un poco pequeña de igual manera se defiende mucho porque no hemos tenido tantos rechazos de los clientes del material o de las piezas que están saliendo, nos han salido piezas muy buenas han llegado nuevos proyectos y esos nuevos proyectos se han quedado aquí por mucho tiempo, hemos tenido competencias o han bajado pero de igual forma tenemos mucha ganancia en cuestión de ganarnos más a los clientes, tenemos más clientes, procuramos generar nuevos proyectos para no quedarnos con los antiguos, este considero que esta empresa es buena, este es responsable en cuestión de entregar y este el proyecto, producto es buena en tanto con los operadores hay buen ambiente de trabajo todos hacen su trabajo como debe de ser.</p>	<p>Que indicadores? Bueno la competitividad ahorita se está manejando con lo que son las evaluaciones que hacemos aquí internas y externas, internas por decir que la competitividad la manejamos para ver si podemos alcanzar un poco más de lo requerido si nos encargan 500 piezas vemos a otro cliente para ser competente y sacar otras 500 piezas de lo mismo el chiste es sacar más piezas de aquí posibles porque a veces no conviene poquitas en poquitas no generan muchas ganancias, aquí este tenemos lo que son auditorias también porque ahí entra también lo que es la competencia nos certificamos en varias normas para que podamos generar la competitividad afuera del mercado.</p>	<p>Bueno una ventaja es de que aquí tenemos muchos prototipos ya proyectos de ya hace mucho tiempo y las empresas ya llegan a buscarnos a nosotros porque ya saben los años de experiencia que tenemos, también de igual forma porque ya contamos con otras plantas bueno en Querétaro que ya traen los clientes es como una cartera de clientes ya la traemos de allá, de aquí nos buscan mucho para poder sacar el proyecto, otra ventaja es de que como somos una empresa metal mecánica ahorita con la nueva industria y todo eso buscan lo que es los las normas las de calidad la que tenemos ahorita que es la más fuerte ISO 9001- 2008 y de igual forma la entrega de los materiales a tiempo y forma.</p>

<p>E5</p>	<p>Desconociendo yo la postura de los competidores, o sea desconozco ellos en qué nivel estén y que calificaciones tengan de los clientes, pero yo haciendo una autoevaluación, creo que estaríamos como en una escala del 1 al 10 intermedio 7 más o menos.</p>	<p>Ok tenemos indicadores ahorita lo que es PPM partes por millón para los clientes que es la parte de calidad, numero de reclamos y scrap esos son los tres indicadores de calidad y tenemos otros indicadores en otros rubros como es el área de compras que maneja un indicador de materia prima requerida contra materia prima comprada o sea que nos esté surtiendo todo lo que se requiera, tenemos el indicador de seguridad, accidentes son como 10 indicadores y cada uno tiene dos o tres sub-indicadores son bastantes pero específicamente y los principales PPM, Scrap y satisfacción del cliente eso lo lleva la parte de ventas.</p>	<p>Bueno primero que tiene experiencia los años de experiencia que tiene la empresa trabajando en este ramo, creo que tenemos productos que tenemos muchos años produciéndolos eso genera una madures en los procesos y la experiencia de la gente yo creo que básicamente.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Si consideran una buena posición de la empresa con respecto a sus competidores en términos generales. tienen buenos proyectos y llegan cada día más; es decir los clientes están contentos con su trabajo.</p>	<p>Si tienen indicadores en la empresa principalmente son: Partes por Millón (PPM), satisfacción del cliente, entregas al cliente, calidad interna, capacitación, clima laboral, compras. Se tienen estos indicadores unos internos y otros externos.</p>	<p>Consideran poder fabricar bajos volúmenes de producción a sus clientes, situación que no cualquier empresa tiene esta flexibilidad. También la maquinaria con la que cuentan es de tecnología avanzada en el mercado metalmecánico. Otra ventaja es la los años que tienen ya trabajando en este giro y la experiencia que tiene su personal en los procesos de manufactura.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	7. ¿Existe un programa de inducción en la empresa y como lo realizan?	8. ¿Cómo se lleva a cabo el programa de capacitación en la empresa?	9. ¿Cómo se realizan las propuestas de mejora en la empresa ?
E1	Mira cuando ingresa el personal se lleva a cabo una inducción en la cual se les presenta o es parte de la capacitación del tema de 5's el tema de política de calidad de la compañía el tema de objetivos de calidad en base a los sistemas de gestión y posterior a ello el sitio de trabajo a donde van a estar involucrados se lleva a cabo una capacitación interna ya dentro del proceso antes de empezar a ejecutar ya su puesto definitivo.	Mira el programa de capacitación es un programa que se define de manera anual ese programa de capacitación nace en función de las famosas DNC(detección de necesidades de capacitación por departamento) y antes de cerrar el año cada líder de proceso genera esas DNC para cuando empiece el año tener un programa completo y a partir de eso se va trabajando en el plan hasta cerrarlo en el fin de año, entonces es una programación que se hace de manera anual y que ejecuta directamente el área de recursos humanos entre ellos bastantes conferencias que asistimos ahí a la UT ahí hay mucha información.	Básicamente en las reuniones de trabajo que realizamos en producción constantemente aquí se reciben las propuestas de mejora.
E2	Si hay programa de inducción de hecho cada personal que entra recibe capacitación este se canaliza con las personas con las que va estar interactuando con las áreas y departamentos con los que interactúa dependiendo a que área llegue el personal este si es necesario y se los tomamos en cada área se toma como 20 o 30 minutos de estarlo capacitando, la inducción es rápida ya que son varias áreas las que tienen que abarcar pero si está en curso de capacitación.	Como se lleva a cabo? Este por medio de, por medio de capacitación se trae a las personas o al personal se le da un curso, este se lleva a planta se le da un recorrido se le presenta con los demás compañeros ese podría ser nuestro digámoslo así nuestro sistema de capacitación en la empresa.	Pues cuando en juntas de calidad, bajo una junta de calidad, podría ser también este como se podría decir? Pues lo más fuerte aquí son las juntas, las juntas de calidad son las que ellos nos proponen que mejores o que propuestas pueden tener para mejorar la productividad, la empresa.
E3	El personal se va induciendo conforme van pasando conforme van llegando van pasando cada vez uno por uno para que sepan realmente lo que hacen, que se dedica, que funciones va a tener contra esa persona, donde pueden apoyar en que más pueden servir.	Programa de capacitación se va dando conforme las necesidades hacia el departamento, lo va dando el encargado de cada proceso para que así estemos de acuerdo realmente que es lo que hacemos y que debemos hacer aquí en la empresa.	Se busca el apoyo hacia las personas más, este que son capaces de proponer y de realizar que tengan iniciativa para los demás departamentos, se va juntando el personal para hacer este los cambio las mejoras las propuestas que ya se dieron.

E4	<p>Si existe una capacitación y una inducción cuando entras te llevan a todas las áreas de aquí en la empresa, tanto a recursos humanos como a operadores allá en producción, entras te dicen las funciones que realiza cada área en este caso un ejemplo que le puedo poner cuando yo entre me llevaron desde recursos humanos la función que tiene el Lic., el auxiliar se hacen unas encuestas para ver cuánto sabes a la mejor de esa área para ver si en alguna emergencia o algo que se requiera igual puedes apoyar en este caso, una inducción tanto de seguridad e higiene en capacitar en capacidades en físicas lo que es conocimientos que traigas de la universidad o de experiencia laboral, hay un formato en el cual te dan para cuando empiezas una inducción para que lo vayas llenando vienen encuestas vienen tanto actividades ejemplos en cada uno de las áreas te pasan algún video también para que tengas noción de que se trata la empresa si eres nuevo y no has trabajado en una empresa metal mecánica.</p>	<p>Tenemos un programa de capacitación el cual si vas a llegar al área en este caso calidad te quedas con el que es el jefe de calidad aproximadamente 15 días si eres nuevo en esa área, llega te dicen las labores que tienes que hacer te pasan documentos, te pasan procedimientos, los lees los tienes muy en cuenta, te dicen las funciones a realizar para que de igual forma en ese tiempo si ya se va a abrir la vacante o si se va a mover tu jefe ya tengas conocimiento completo para quedarte y cumplir con las tareas de ahí, el programa de capacitación aquí son diferentes tanto las áreas pero primordialmente las más importantes son las más apegadas a tu jefe que es la que te va enseñando diciendo como hacer las cosas y te resuelve muchas dudas.</p>	<p>Una propuesta de mejora se realiza aquí todos somos un equipo tanto el operador puede realizar una propuesta de mejora, tanto el gerente aquí nada más se habla en las juntas de producción, de productividad, calidad en las juntas que hacemos oiga este ponga este material más a la mano no reciba este material que esta oxidado porque no puedo trabajarlo, aquí las propuestas son internas pero todos podemos aportar ideas.</p>
E5	<p>Si claro cuando el personal llega se realiza un programa de inducción donde se hace llevo una agenda y este va a estar en cada área, trato de lo que hace cada área, lo que hacemos para que se entre con cierto involucramiento en todas las áreas además de la inducción y algo bien importante se maneja lo que son la política de calidad y seguridad y la misión de la planta eso se maneja de entrada.</p>	<p>Ok esa prácticamente es una parte que le toca a recursos humanos pero no estamos tan ajenos a eso porque lo estamos apoyando en la detección de datos y necesidades pues básicamente es generar, detectar las necesidades DNC y de ahí generar el programa de capacitación digo si es una capacitación externa se tiene que hacer la cotización ver la posibilidad de que existe el grupo para llevar la capacitación y si es interna pues únicamente se programa para impartirla.</p>	<p>Nosotros tenemos dentro de nuestro sistema de gestión de calidad, tenemos una parte que es este propuestas de mejora de hecho tenemos implementado un formato específico para las propuestas de mejora donde se tiene que elaborar una junta y ver la factibilidad si esa mejora se puede aplicar, como sistema si lo tenemos pero como practica no lo hemos llevado a cabo.</p>

CONCLUSIÓN	Se les da una inducción primeramente del sistema de gestión de calidad, política de calidad, objetivos de calidad sobre las 5'S y posteriormente van pasando con cada una de las áreas de trabajo para ir conociendo lo que realizan en cada una de ellas y tengan el conocimiento de lo que se realiza en la empresa.	El programa de capacitación se deriva en una DNC (Detección de necesidades de capacitación) donde cada departamento anualmente detecta las necesidades de capacitación de su personal y lo entrega a recursos humanos para su seguimiento. También en cada una de los departamentos capacitan al personal de acuerdo a las funciones que van a realizar en el mismo.	Principalmente en las reuniones de producción directamente con los involucrados en los procesos, cualquier persona puede hacer mejoras y se analizan para ver la factibilidad de llevarla a cabo. También directamente con el jefe del departamento se pueden realizar siempre y cuando sea viable.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>10. ¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?</p>	<p>11. ¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Cómo los difunden?</p>	<p>12. ¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?</p>
E1	<p>Pues definitivo eso nos va hacer crecer pues a todos los que formamos parte del equipo en metal working si no transferimos el conocimiento hacia los demás pues habrá algunos procesos que se puedan quedar estancados y es obstaculizar alguno de nuestros procesos al no lograr un buen fin no? En este caso para nosotros es la satisfacción del cliente y en medida de que nosotros estemos transfiriendo esto a todos los involucrados dentro de los procesos y dentro de la compañía de manera general nos va lograr obtener una buena vista por parte del cliente y que nos vean con buenos ojos para poder seguir haciendo buenos negocios esto es como lo visualizamos.</p>	<p>Si, así es cuando nosotros creamos o desarrollamos un nuevo proyecto se genera todo el plan para poder este determinar el proceso de aprobación de la parte siguiente y en ello se genera el pick off. El pick off dentro de los 18 elementos tenemos toda la información clave para poder dar el soporte del proceso de producción y que esto no tenga ningún problema para poder ejecutarse, se genera entre las inducciones de trabajo ayudas visuales, opciones de trabajo en fin tenemos toda la documentación requerida para poder ejecutar dentro del proceso.</p>	<p>Ok mira en esa parte estamos trabajando te soy sincero hemos empezado a desarrollar varias estrategias para poder reconocer a los empleados una de ellas ha sido el empleado del mes se ha estado seleccionando por proceso y esa selección la hace el líder del proceso o jefe de proceso y cada mes se determina cuál de los colaboradores de ese líder obtuvo mejor desempeño durante el mes y se le hace una estimulación económica, es la manera en que actualmente se reconoce el desempeño del personal.</p>
E2	<p>Claro que se debe de considerar importante porque hay que estar este, ahora si como siempre decimos este hay que estar actualizados y estar todos en la jugada, este si es importante que el personal sepa cuáles son las mejoras que se pueden incrementar o cuales son las estrategias que también se pudieran implementar para que hubiera una mayor productividad.</p>	<p>Si, si contamos con información de procesos la difundimos por medio de procedimientos de trabajo o instrucciones de trabajo esas las elaboramos nosotros el área de ingeniería y este y las metemos en los llamados PEPS(Primeras entradas primeras salidas) ahí la estamos analizando en el momento de que nos autorizan un este un nuevo proyecto se las repartimos al área de instalación.</p>	<p>Se le bonifica, se les da una bonificación, bueno con premios de puntualidad, con premio de asistencia este se les da por ejemplo ahorita lo de la capacitación de 5's y de liquidos penetrantes se les da un diploma a las personas que hayan tomado el curso y este claro que lo hayan pasado.</p>
E3	<p>La transferencia del conocimiento si debe ser muy importante para así este para así mismo saber realmente y atender más que nada los procesos que se deben de hacer, conforme se va realizando va buscando uno la manera de ir buscando realmente saber si está bien</p>	<p>La empresa si cuenta con la documentación de todos sus procesos para llevar así el control mismo más que nada de todos los procesos para así tener un archivo muerto para cuando se requiera alguna información sacarla a la vista.</p>	<p>Se va reconociendo mediante una planificación por decirlo de un desempeño más y un agradecimiento más que nada.</p>

	<p>lo que estás haciendo. Si no buscar la manera de cómo sobre sacar todas tus dudas que tengas.</p>		
E4	<p>Claro que si la considero muy importante porque yo puedo saber de mi área pero me gustaría saber de otra para no cometer un error si a mí me transfieren el conocimiento de otra persona ya voy a tener noción de cómo hacerlo y si en este caso si él lo está haciendo bien, este puedo saber de otras áreas porque vas aprendiendo a adquirir nuevos conocimientos y principalmente para que tengas como que la mentalidad de no nada más quedarte enfocado ni encerrarte en tu área sino de buscar en otro lado moverte y en ese caso yo creo suplir al que no va a estar ahí y ya pues sabes el conocimiento que hacia él, es muy importante siempre me han dicho que no nada más te quedes con lo que sabes o con lo que tienes sino busques otras alternativas otras formas este estar diciéndonos lo que sabes, preguntar, es muy importante a que dentro.</p>	<p>Si cuenta con documentación lo difunden en puede ser a los jefes de departamento, los jefes de departamento lo transfieren a lo que son los demás empleados de abajo, no los reparten así uno por uno, solo a los pilares de las áreas son a los que los reparten y ya de ahí lo van repartiendo.</p>	<p>Bueno se reconocen con lo que es un poco más de de entusiasmo o sea que le entregan a lo mejor un apoyo para que sigan haciendo su trabajo los felicitan por su buen trabajo cuando hacen las cosas, este a lo mejor no les dan mucho lo que es dinero efectivo pero igual forma los reconocen los gerentes, todos los jefes de departamento para que queden satisfechos no cuando menos se dio cuenta de que hice algo bueno.</p>
E5	<p>Si creo que es importante porque el conocimiento debe de estar permeado a toda la gente que esté involucrada con la calidad del producto.</p>	<p>Si si cuenta con documentación de procesos y los difunde por medio del área de ingeniería producto que son los que generan toda esta información, si lleva controles de registros, a cada área le dan un código yo llevo un código y cada quien firma de que recibió la información, esa es la manera de que se lleva un control.</p>	<p>Desafortunadamente yo no he visto eso.</p>

CONCLUSIÓN	Si la consideran muy importante ya que como se trabaja en equipo se deben de transferir los conocimientos de las personas a las de nuevo ingreso y de esta forma tener todos la información necesarios para realizar su trabajo y cuando sea necesario poder moverte de departamento y saber no solo donde estas actualmente trabajando.	Si cuenta con la información de sus procesos en la elaboración de nuevos productos o proyectos, esta información la genera el departamento de ingeniería y la difunden ellos mismos o los departamentos responsables que corresponda.	Se les reconoce algunas personas de manera económica con su bono, premios de puntualidad o bien nombrando el empleado del mes por parte de los jefes de departamento. También reconociendo el trabajo que realizan de forma verbal.
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	13. ¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones? ¿Cuáles son?	14. ¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?	15. ¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
E1	Si así es cuando se contrata al personal dentro o parte de la capacitación es entregar Documentalmente la descripción del puesto y en el cuándo se contrata se estipula cuáles van a ser las funciones a desempeñar, cuales son las responsabilidades, obligaciones derechos también dentro de todo el proceso y que debe de ser. Se hace de manera escrita lo que sería la entrega del documento.	Son varias dentro de lo que es la descripción del puesto hay varias dentro de ellas por ejemplo pues es la interpretación de los diseños, nosotros desarrollamos mucha información dentro de lo que es el proceso y pues es clave la interpretación de diseños por ejemplo el manejo del personal, el conocimiento de herramientas por ejemplo medición, herramientas de solución de problemas, este herramientas son herramientas claves para poder desempeñar lo que sería nuestro trabajo.	Si tenemos, bueno yo actualmente uno que es el de constatar el cumplimiento de los proyectos, por ejemplo cuando nosotros desarrollamos..... ..el proyecto y esa es la manera en que nos medimos nosotros vamos calendarizando todas las actividades con fechas y vamos dando seguimiento a las actividades entonces al finalizar el proyecto tenemos un indicador esto lo hacemos de manera mensual..... en qué status estamos de avance de ese proyecto, entonces lo que hacemos es conjuntar todos los proyectos que traemos de acuerdo en la parte en la que están calculamos el porcentaje de avance y ese es el indicador que estamos llevando.
E2	Si lo conozco, este bueno es desarrollar del área de nuevos proyectos si en sí de la elaboración de documentación como son PEPS, diagramas de flujo también, de proceso y este manejo de autocad que más? Ummm elaboración de instrucciones de trabajo y procedimientos.	Tener buen conocimiento de las actividades que tengo que realizar, este aquí lo más básico es este el manejo de autocad para poder realizar para las ayudas visuales.	No los conoces, no
E3	Mis funciones son coordinar lo que es la parte del proceso, llevar registros de todo lo que se está haciendo en el proceso, realizar análisis sacar lo que es todo el indicador de producción, para así sacarlo y ofrecérselo a gerencia ya gerencia define qué es lo que va hacer para el siguiente mes o proponer que se haga.	Habilidades técnicas necesito más conocimiento sobre análisis, análisis de datos de procesos saber más de procesos en el área metal mecánica.	Si los indicadores de mi puesto sería ordenes cerradas o abiertas, planeaciones de producción y el indicador de producción.

<p>E4</p>	<p>Si lo conozco, bueno estoy en el área de inspección recibo mis labores es revisar el material que venga totalmente certificado, libre de suciedad, libre de óxido, libre de defectos, deformidades, rayas, mis funciones es recibo el material..... de almacén se mete a lo que es procedimiento, estoy en el área de calidad necesito revisar mi material que este de muy buena calidad para meterlo a proceso.... le digo a los proveedores si su material esta, si nos han entregado buen material, si hemos tenido algún rechazo de ellos, este cuantos números de lotes hemos recibido, cuantas piezas han salido se hace mensualmente</p>	<p>Bueno en este caso para realizar mi trabajo es la licenciatura en Ingeniería Industrial, puede ser lo que es el manejo de software de office todo eso, puede ser lo que es este, las nociones que traes de la carrera ya que entregas informaciones de calidad de ingeniería de procedimientos, también aquí entra lo que es este la iniciativa, que traigas ya iniciativa de poder adquirir nuevos conocimientos, de aprender ser muy responsable en tu trabajo, aunque no sepas preguntar, nuestra habilidad puede ser documentar porque necesitas leer un procedimiento para que tengas noción de que vas a hacer después con ese material.</p>	<p>Realmente no los conozco</p>
<p>E5</p>	<p>Si desde un punto de vista particular sí, porque la gente de recursos humanos esta en esa etapa de hacer la descripción de puestos pero yo puedo hacer mi descripción.</p>	<p>Técnicas muchas porque necesitamos saber dimensionar todo lo que es la parte de metrología interpretación de planos, técnicas incluso de uso de instrumentos de medición comunes..... partes técnicas que se requiere para el puesto.</p>	<p>Si, PPM, Scrap.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Si conocen la descripción de su puesto y sus funciones de acuerdo al departamento donde estén laborando, se les hace entrega por escrito a través del departamento de recursos humanos al personal que labora en la empresa. Cada quien realiza sus funciones de acuerdo al puesto que están ejerciendo.</p>	<p>Las habilidades técnicas si las conocen y son de acuerdo a sus puesto que desempeñan, en ingeniería pues interpretación de planos, desarrollo de productos, elaboración de procedimientos por mencionar algunos .En producción la elaboración de un programa de producción, logística den materiales y en calidad la verificación de las piezas que salen del proceso para entregar al cliente en buenas condiciones de acuerdo a sus requerimientos, manejo de instrumentos de medición.</p>	<p>De las personas entrevistadas dos de cinco no conocen sus indicadores, el resto de ellos si los conoce y son referentes a sus actividades que realizan en la empresa. Están relacionados con su descripción de puesto así como sus funciones que realizan en sus departamentos</p>

PREGUNTAS ENTREVISTAS	16. ¿Cómo se motiva el capital humano en la empresa?	17. ¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?	18. ¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?
E1	<p>Pues son varios aspectos considero yo que uno muy importante es el tema de la capacitación, dentro de la compañía pues a lo largo de estar en esta compañía me he dado cuenta que tenemos un beneficio muy grande que es el tema de la capacitación, tenemos un área de oportunidad de crecimiento muy grande muchos ingenieros que pudieron continuar o más bien iniciar su carrera laboral aquí en planta una vez que egresaron de la universidad y esto pues ha hecho que muchos podamos crecer en varios escalones dentro de la compañía, creo que es muy importante lo que es la capacitación.</p>	<p>Bueno el desarrollo de la competencia de acuerdo a como lo que percibo pues tiene que ser enfocado primero al perfil que requerimos para lo que sería el puesto a cubrir y la competencia pues tiene que ser en medida de la preparación académica que tenga el personal y conjunta con la capacitación que se pueda ir dando para poder cubrir el perfil primero y demostrar que tenemos la competencia y si se tiene la competencia para poder cubrir, si de esa manera es.</p>	<p>Mira dentro de lo que son los procesos regularmente la retroalimentación a lo que es el trabajo se hace por proyectos yo lo manejo por proyecto y de manera aislada pues cuando se llevan a cabo eventos yo hago el reconocimiento hacia los muchachos cuando se genera una buena actividad y cuando se genera una área de oportunidad pues también se hace respecto a ellos, prácticamente la retroalimentación se da por proyecto cuando se finaliza un proyecto...usualmente cuando se finalizan los proyectos se hace una reunión para valorar como fue el resultado de ese proyecto y que áreas de oportunidad podemos tener para poder mejorarlo o si fue muy bueno reconocer también el trabajo de los empleados.</p>
E2	<p>Ahí si estamos más o menos bajos, pero este, como se motiva? Pues con los premios de puntualidad, con los bonos se les dan mensualmente, con los pagos de sus horas extras que a veces los muchachos se quedan o doblan turno.</p>	<p>Con las matrices de evaluación que ahorita se están, se están evaluando a los operadores para ver más o menos que trabajo son los que realizan por si algún día llega a faltar algún personal poderlo cubrir con el mismo personal aquí interno.</p>	<p>Este sí, si existe una retroalimentación y como pues igual con una pequeña capacitación, este a otro personal, pero en si hay este tipo de retroalimentación.</p>
E3	<p>El personal humano se motiva dándole más apoyo que sea motivado el personal para así estar satisfecho sobre el trabajo que está haciendo y sacarlo con mucha calidad.</p>	<p>Se va desarrollando mediante habilidades para, para así mismo tener este tener en cuenta que es lo que puede hacer el operador, que es lo que puede hacer cada persona para así este, para así sacar un desarrollo de todas las habilidades que tiene y hasta dónde puede llegar.</p>	<p>Mediante unas encuestas, me hacen hacia mí sobre mi trabajo como lo estoy realizando, que es lo que puedo hacer que es lo que puedo mejorar para sacar lo más adecuado y así aprender más.</p>

E4	Como lo motivan? Bueno le dan lo que es un pago más, cada mes como una gratificación para que los trabajadores queden un poco más satisfechos en su trabajo, motivan a los trabajadores de esta forma o si no dándoles tiempo para que no nada más se vayan con su mismo sueldo si no con un poco más.	Bueno las desarrollan mediante lo que es el trabajo, su buen trabajo su buen desempeño de cada uno, lo desarrollan a través de la experiencia de cuánto tiempo ha llevado para empezar a mover de área, este también lo desarrollan en el sentido de que no nada más lo dejan estable en un área sino que lo capacitan más para irlo desarrollando, le dan más cursos para ser más competente dentro de su área, lo llevan a lo que son la practicas.	Bueno una retroalimentación le digo cuando vienen lo que son las auditorias, nos dicen las buenas y las contras, si primordialmente nos dan consejos, técnicas para mejorarnos en el área y este ser más sobresalientes.
E5	Esa parte motivacional está en una etapa muy endeble.	Básicamente es rotarlos en varios puestos y con la práctica ir aprendiendo de los procesos para cuando uno los quiera cambiar.	Bueno no tanto del trabajo sino de los resultados, se hace una junta con la gerencia en donde se dan los resultados, las acciones que se tomaron, o sea las causas porque se tuvieron los problemas y las acciones que se están tomando para mejorar.
CONCLUSIÓN	Mencionan que con la capacitación al personal en la empresa para poder desarrollar su trabajo de mejor manera y vayan creciendo constantemente en sus puestos donde se desarrollan, también con los premios de puntualidad y los bonos de productividad mensuales. Lo anterior para que queden más satisfechos con su trabajo que realizan el día con día.	Mencionan que es en base al perfil del puesto que se requiere, van adquiriendo las competencias de acuerdo a sus habilidades de cada uno de ellos y los van cambiando de puesto para cuando se tenga la necesidad de moverlos de operación conozcan como hacerlo de la mejor manera, También el tiempo que llevan en la empresa adquieren más competencias durante su desarrollo.	Si existe la retroalimentación cuando se van realizando los proyectos de acuerdo a su programa, se van diciendo los aspectos positivos y negativos de los proyectos para ir mejorando constantemente. Al terminar un proyecto se retroalimenta a las personas de los aprendido para mejorar en los siguientes, también mediante encuestas del trabajo de las personas y con las auditorias que se realizan se mencionan los aspectos a mejorar y se toma como retroalimentación.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	19. ¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?	20. ¿Cómo Implementan la cultura de trabajo en equipo en la empresa?	21. ¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?
E1	<p>Si lo tenemos difundido y es parte yo te decía de lo que es la inducción cuando traes a nuevo personal y también para el personal que ya tenemos tiempo acá pues también hay como que se nos vuelve a recapacitar o sea se hace una recapitulación de lo que son la misión , visión y los objetivos y esto nosotros lo aplicamos de manera diaria, o sea nuestra misión es ser muy competitivos dentro del mercado ser el mejor competidor de los mercados, de los objetivos tener una buena satisfacción del cliente y eso lo hacemos o buscamos hacerlo todos los días dentro de nuestro trabajo, cómo? Pues tratando de mejorar todo lo que hicimos el día de ayer con lo que vamos hacer el día de hoy buscando encontrar esos pequeños detalles o esos grandes detalles que pueden marcar la diferencia entre la mejora de un proyecto que hicimos con uno nuevo que se pueda determinar la lección es aprendida principalmente el proceso lo vamos documentando entonces de esa manera estamos ejecutando lo que nos han mostrado.</p>	<p>Mira hemos trabajado en algunos apartados respecto a ello inclusive hemos tenido capacitación respecto a liderazgo, dentro de esto se nos habla mucho del trabajo en equipo, entonces todos los días nosotros tenemos aquí en planta reuniones en nuestra sala de juntas incluso una de ellos van pegados al reconocimiento, este tuvimos una junta de producción hoy, entonces tenemos juntas de producción, juntas de calidad, juntas de proyectos, juntas de 5s, entonces al nosotros estar haciendo las reuniones estamos convocando a todo el personal y con ello promoviendo el trabajo en equipo, cuando estamos aquí en la sala determinamos un plan general para todo el equipo de trabajo partimos ahí el pastel.</p>	<p>Pues algo que en lo personal a mí me motiva mucho es el hecho de que cumplamos de que el cliente se sienta satisfecho con el trabajo que hacemos no hay mejor recompensa en lo personal cuando el cliente viene a planta me dice está aprobado tu proyecto puedes entregar, para mi creo que eso es algo muy estimulante. Sobre todo la colaboración del personal que tenemos a cargo, sabemos que sin ese recurso pues algo falla y el objetivo no se cumplió entonces el personal es algo muy importante.</p>
E2	<p>Nada más conozco la misión, como la aplico pues día a día estar haciendo, bien tratar de hacer bien las cosas, de no estar todo el tiempo este de no estar todo el tiempo así como de muy fácil, pero si conozco la política y es con la que me guio para poder hacer bien mi trabajo.</p>	<p>Pues en la reuniones que hacemos de trabajo es donde se habla del trabajo en equipo.</p>	<p>Mi actitud pues yo la considero buena ahora si como dicen por ahí, si vienes de malas se te hace pesado el día yo tengo trato de venir siempre con buena actitud, hay buena comunicación yo creo que eso te ayuda mucho.</p>
	<p>La visión pues llegar a hacer más de lo que estamos haciendo, para así tener la</p>	<p>Tomando decisiones de acuerdo a los problemas que se viven en la empresa he</p>	<p>Mi actitud en la empresa, buscar ser más este productivas que las demás,</p>

E3	satisfacción del cliente entregarle lo más mejor posible del proceso a mejor calidad y así sacar pues satisfacción de todo lo entregado.	tomando decisiones en las cuales todos vamos a estar de acuerdo, enterados de la causa raíz de la causa que los puede ocasionar.	si soy muy funcional para ellos trato de serlo lo más que pueda apoyar en lo que se pueda, lo que este en mis manos trato de apoyar lo mas que se pueda.
E4	Si, bueno conozco la práctica de calidad, misión, valores ya sabemos los valores son primordiales en todo, la política de calidad en mi área es tener el material al 100% satisfacer las necesidades del cliente para que dentro del giro de la empresa, de esta manera para que los clientes queden satisfechos con nuestro producto, con nuestro desarrollo, esto es para que el cliente no nada más vuelva una vez sino que siempre se quede con nosotros, es muy importante eso de la político porque bueno en el área en la que estoy la aplico mucho tengo mi material que este muy bien que este en perfectas condiciones para meterlo al proceso y no tener problemas de rechazo.	Bueno nos apoyamos mutuamente y siempre tenemos un buen trabajo en equipo, si yo tengo duda pregunto para que me lo resuelvan no me quedo con la duda para no tener errores, apoyo a mis compañeros no quiere decir que porque tengo un puesto de calidad no voy a lo que es este a los operadores cualquier ayuda, yo puedo estar disponible yo puedo estar ayudando siempre, siempre lo hablamos todo en las juntas para ver qué soluciones podemos tener hacemos un buen equipo de trabajo también porque no somos irresponsables en lo que es el trabajo, si tenemos algo que entregar nos apoyamos en esta forma uno o dos para que no se quede ahí a la mitad.	La actitud es tener la mentalidad de que va a crecer esta empresa y poderla sacar adelante no tener la actitud de que no ahora si hubo rechazos ahora que vamos a hacer, sino buscar soluciones para mejorar siempre.
E5	Ok tenemos lo que es la política, la misión y la visión hasta ahí, valores y algo más filosófico no no hemos incursionado o sea no se ha considerado.	Realizamos reuniones donde invitamos a la gente a que el trabajo no es una sola persona si no es en este caso un área cuando es una reunión con el área, es un área y el área si no funciona como equipo no puede funcionar, básicamente es a base de pláticas motivacionales pero no hay un reconocimiento no hay nada simplemente dar la información y ya si tenemos algún problema tratar de reforzar esa parte.	Esta empresa es una empresa que tiene mucho reto entonces si no vemos los problemas que tiene la empresa como un área de oportunidad simplemente no vamos a salir adelante entonces prácticamente desde que entre para mí es un reto tratar de llevarla a otro nivel entonces la actitud está en el objetivo personal, cuando yo entre aquí esta planta llevarla a otro nivel pero la actitud hacia la planta es eso yo estoy convencido por que lo he visto en otras empresas, bueno he trabajado en otras empresas bueno no yo todos, donde hemos llevado plantas de un nivel tercero a primer nivel

CONCLUSIÓN	Si conocen la misión, visión, valores y filosofía de la empresa la mayoría de las personas, la aplican cada quien en sus actividades que realizan en ingeniería, calidad, producción; es decir en las diferentes áreas de la empresa la aplican según corresponda con sus procedimientos documentados que tienen en sus actividades.	En las reuniones de trabajo que realizan, calidad, producción, proyectos por mencionar algunas se menciona la cultura de trabajo en equipo. Donde se dice que somos un equipo de trabajo en la empresa y que solos no podemos resolver los problemas, es en equipo y es la mejor forma de trabajar, así es como se motiva al personal.	La actitud de las personas es principalmente llegar con disposición a su trabajo y ver los problemas como áreas de oportunidad cuando se presentan. Cuando el cliente se siente satisfecho con su producto esto es motivante para el personal y mejora su actitud en sus actividades.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PREGUNTAS ENTREVISTAS	22. ¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?	23. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?	24. ¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? ¿Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?
E1	Pues en la gran mayoría es este técnico universitario o ingeniero son los perfiles que se tienen en planta habrá algunos que tienen un nivel un poco más bajo pero en general el perfil que se requiere para los puestos que estamos o que tenemos en planta.	En números no lo tengo pero yo creo que son alrededor de 100 personas	Ok, creo que estamos en la etapa de crecimiento alguna vez lo comentamos, somos una empresa pequeña todavía, tenemos algunas necesidades todavía como la infraestructura, por ejemplo yo te digo tengo algunos muchachos trabajando pues al prácticamente al pues si no al aire libre pero o sea no hay una oficina cerrada donde puedan tener mejores condiciones y hablando de la parte administrativa yo creo que sería esa una de nuestras deficiencias como infraestructura y en general yo creo que la planta está en buenas condiciones, no tenemos ningún problema en cuanto a condiciones ambientales por la infraestructura de la compañía y pues el tema del ruido eso es algo que se tendría que mejorar sabemos que por el tipo de proceso pues siempre va a existir pero habrá una área de oportunidad en ese aspecto de hay mucho ruido yo creo por ahí eso serian
E2	Los perfiles? A nivel como se podría decir a nivel operativo los muchachos son muy competitivos con otras empresas a nivel de oficinas igual.	183 por ahí	Yo no la considero muy buena siento que hace falta más espacio para mantener libre los pasillos siento que se necesita más espacio para almacenes para el área de cuarentena para el área de todos los pasillos se amontonan los pasillos de materiales y eso no debe de ser.

E3	Perfiles que laboran, he pues ahí si pues este ¿perfiles? Cortadores, soldadores capaces de echar a andar proyectos.	Eso si no tengo el dato.	Muy por debajo falta mucho por hacer, falta mucho material más que nada para poder así sacar toda he pendientes
E4	Necesitan traer alguna licenciatura tener alguna experiencia laboral ser eficiente ser responsable trabajar en equipo tener noción de las normas de calidad o algunos procedimientos, un perfil bueno es aquel que tiene la iniciativa de aprender aunque no tenga mucha experiencia pero que tenga la iniciativa de aprender cosas.	Alrededor de 150 a 200 no tengo el número exacto.	Sinceramente la empresa está bien ubicada pero en si el espacio en infraestructura tenemos un poco reducido el espacio nos encontramos con áreas a veces pequeñas no mezcladas las tenemos pequeñas me gustaría tener un poco más de espacio en algunas áreas nos gustaría que hubiera un poco más de espacio para las placas los racks el material que entra yo ubicaría más espacio más grandes para las láminas que son de más movilidad se está moviendo con el montacargas y a veces estamos reducidos en ese caso.
E5	Desconozco como manejen el perfil pero en mi punto de vista personal considero que debería de ser que fuera una persona comprometida, responsable y que quisiera superarse constantemente.	No tengo el dato exacto	Creo que si le falta adecuación si o sea si esta adecuada pero yo considero que falta sobre todo en la parte, en partes de innovación de tecnología de vanguardia más, por ejemplo una maquina convencional seguimos evaluando a mano eso ya paso necesitamos por ejemplo que esto se trabaje al 100% de su capacidad que puede dar porque lo trabajan pero su capacidad esta como al 50%, entonces creo que si hacen falta algunas adecuaciones sobre todo de innovación y tecnología.
CONCLUSIÓN	Principalmente son ingenieros o técnicos de acuerdo al giro de la empresa, con respecto a operadores se trata de soldadores, cortadores ayudantes en general y un perfil importante es que tengan ganas y la actitud .	No saben cuántas personas trabajan actualmente, solo datos aproximados conocen las personas. Mencionan que entre 150 y 200.	Mencionan que la infraestructura esta regular pero aún falta hacer más actividades al respecto. E espacios reducidos para trabajar, oficinas al aire libre, pasillos se bloquean por los productos y personal al aire libre.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	25. ¿Cómo considera el desarrollo tecnológico que tiene la empresa? ¿Qué hacen en relación a eso?	26.¿El recurso humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?
E1	No hemos crecido tanto en función a ello, porque regresando al tema de la infraestructura nuestros equipos no son de última tecnología a partir de falta espacio falta tal vez en ese aspecto, tecnología por este lado pues si tenemos bastante equipo, con ese nivel podríamos decirlo	Si repito tenemos muy buen personal, tenemos personal con muy buenos perfiles, experiencia habrá seguramente su área de oportunidad para reforzar el tema de la capacitación y sería mucho enfocado a lo que sería el personal operativo tenemos que pensar mucho en el cambio de la cultura, no nada más en la industria en todo pero creo que en ese aspecto tenemos que trabajar poquito más pero en general creo tenemos muy buenos elementos.
E2	Desarrollo tecnológico podemos decir que es aceptable este de hecho pues ahorita tu vez las laser son las más de lo mejor que tenemos, este taller mecánico también tiene buenos materiales, producción pues ahí si nos quedamos yo siento que las máquinas están obsoletas.	Este no. Yo pienso que nos haría falta algún turno más abrir otro turno de verdad te puedo decir que las personas que tenemos, creo yo no es suficiente, este pero pues ahí la llevamos, pero siento yo para mí sería mejor abrir un tercer turno con más personal.
E3	Si tiene desarrollo tecnológico, si tiene algo de tecnología podríamos decirlo que esta actual y está en el siglo al corriente, si le hace falta más tecnología.	He el recurso humano si es eficiente pero falta más, falta más personal de que es eficiente es eficiente, porque el personal da más de lo que debería de dar, da más.
E4	Muy bueno tiene tecnología buena la tecnología cuenta con la más avanzada ahorita y los laser por eso es tan buena tecnología y dentro de los sistemas de documentación también son los autorizados de muy buena tecnología para realizarlos, equipo de cómputo, cortadoras, troqueles.	Claro que si considero que esta bien el recurso humano.
E5	Si hace falta ahí más recurso	Lo considero suficiente mas no tan eficiente creo que en esa parte tenemos que trabajar en la eficiencia tenemos mucha gente.
CONCLUSIÓN	En general lo consideran bueno, tienen maquinas cortadoras de laser de última tecnología y otras máquinas que ayudan a que el trabajo se realice de mejor forma. Aunque algunas opinan que falta asignar más recurso al tema de tecnología.	Hay opiniones encontradas en esta pregunta algunos mencionan que sí, otros que son eficientes pero no suficientes, opinan abrir un tercer turno. Otros suficientes pero no eficientes y se necesitara capacitar al personal de la empresa en sus labores que realizan.

TABLA 5.1
(EMPRESA A)

- E1.** Nombre: Aurelio García Solís Puesto: Responsable del SGC Sexo: M Fecha:20 de Octubre 2015
E2. Nombre: Celene Lethzaira Puesto: Jefe de Calidad Sexo: F Fecha:20 de Octubre 2015
E3. Nombre: Ruth Abigail Vega Puesto: Responsable de Recursos Humanos Sexo: F Fecha:20 de Octubre 2015
E4. Nombre: Susana Hernandez Trejo Puesto: Operadora de Producción Sexo: F Fecha:20 de Octubre 2015
E5. Nombre: Alfredo Martínez López Puesto: Gerente General Sexo: M Fecha:20 de Octubre 2015

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
E1	La capacitación directa	Ahorita lo que tenemos es sobre propuestas sobre resultados de producción, solamente.	Solamente con la empresa Harada aunque esta igual que nosotros trabajamos inyección de partes, la única transferencia que tenemos es de desarrollo del producto nada mas o sea pigmentación de materiales o moldes pero hasta ese punto.
E2	Hacemos cursos de capacitación y ayudas visuales.	Pues las que existen son para producción, se les da un bono de productividad	Si tenemos, lo único que yo he alcanzado a abarcar es que tenemos una empresa nada más que nos facilita algunas maquinarias, que son de giro pero productos en si no.
E3	Casi siempre los supervisores o jefes de área son los que dan la capacitación en este caso al personal de producción ,pues depende porque si es aquí al personal administrativo pues casi siempre Alfredo hace juntas o en este caso Aurelio da la capacitación. Y si es en producción pues en este caso el jefe de área o los supervisores ellos les dan la capacitación a los nuevos.	Si casi siempre Alfredo lo organiza y ya nosotros pues dependiendo el área en la que estemos lo apoyamos o proponemos si algo creemos que hace falta que sea mejor ya se llega a un acuerdo entre todos y ya se les reparte. Mayormente económico, a veces también ha sido este por ejemplo a nivel aquí empleados por ejemplo este las juntas que se hacen mensuales pos más bien es ahí ¿no? En el caso de nosotros como empleados pos ahí ¿no?, tus indicadores salieron perfecto, muy bien etc. y en el caso de producción si casi siempre es económico.	Del mismo giro? No, no sé, si algún tipo de relación de qué hablan con Alfredo y esas cosas pero así, así, que hagamos negocios por ejemplo con ellos pues no, no creo.

E4	Pues por base de enseñarnos los que son, he nos dan este capacitaciones nada más.	Si, por hojas de proceso, pues ahorita eso todavía no a veces si lo plantean de vez en cuando no muy seguido.	Si, pues se basa por buscar los proveedores y a base de eso ellos se basan a buscar más mejora para la fábrica.
E5	Bueno una es con cursos de capacitación, otra es en los técnicos aquí principalmente yo manejo dos zonas principales que son calidad y producción, en producción la zona técnica es inyección entonces ahí yo principalmente las personas que entran a inyección pues las manejo con un conocimiento de 5 años para arriba, entonces ese conocimiento que traen ellos siempre les pido que se lo transmitan a la gente, como para que traigo una persona entonces esa persona tiene que desarrollarse y crecer, ¿Cómo desarrolla y crece?, pues enseñándole a la gente ¿No? Si no le enseña a la gente se va a estancar la empresa o sea si no transmites tú el conocimiento la empresa se estanca, como persona y como empresa.	Si, si, este de que iniciamos esta empresa bueno iniciamos básicamente como normal vénganse a trabajar, vamos a trabajar. Se ha empezado desarrollando, lo inicial con lo que se desarrollo fue un bono semanal que simplemente se evaluaba por la persona después cambio a un bono de producción en base a su productividad y se les hizo un incentivo más en cuanto a bono de asistencia. Ahorita estamos trabajando a un nuevo cambio eliminando un poco estos puntos y para el mes que entra precisamente se empieza a trabajar con una nueva estimulación que es la de niveles o sea nosotros vamos a evaluar, mensualmente vamos a evaluar a la persona por niveles, al mes vaya van a ser cuatro niveles. Entonces ya no va uno a estar corriendo y dependiendo de un bono de eficiencia, ese bono de eficiencia fue bueno pero, hay ocasiones que las personas se les tiene que mover a sacar algunos re trabajos, algunas piezas de servicio que solicita la empresa, algunos apoyos para ajustes de moldes, entonces esos apoyos no están contemplados en producción entonces de cierta manera les estaba afectando un	Relación laboral prácticamente no, en amistad en conocidos si, en algunas ocasiones si me han hablado para asesorarles en alguna cuestión, pero este han sido pocas realmente, con nuestro cliente Harada es el que en alguna ocasión si nos pidió ayudarle a uno de sus proveedores también, a otro proveedor también de inyección de plástico con tres máquinas que tenía detenidas, solo vía Harada fuimos a ayudarle a esta persona.

		<p>poco, Ahorita ya no se evalúa, de hecho todo ese apoyo que la persona de a la empresa o en este caso a su jefe inmediato todo ese apoyo se va a ver valorado al mes se le va a dar su salario base más ese nivel de como se le vaya a evaluar se le va a dar todo el mes, de ahí va ir creciendo la persona también, puede ganar en un mes si tiene buen desarrollo puede ganar mucho o puede ganar menos.</p>	
CONCLUSIÓN	<p>Se observa que la capacitación se da principalmente por cursos de capacitación dentro de la misma empresa con las personas que tienen experiencia en los procesos. Transmiten el conocimiento a los demás para su desarrollo personal, profesional y adquirir conocimientos para el desarrollo de la empresa.</p>	<p>Principalmente es el bono de producción para las personas que trabajan directamente en producción, un bono de asistencia también se considera. Se menciona que se va preparando al persona para que cada día vaya subiendo de categoría en el trabajo y gane más al ir dominando varias actividades en proceso.</p>	<p>Comentan que con la empresa Harada es con quien tienen relación principalmente en situaciones de apoyo al proceso cuando tienen algún problema, también con otros proveedores de la misma empresa los han apoyado para resolver sus problemas.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
E1	Ahorita por el tipo de maquinaria que tenemos es casi único en nuestra empresa aquí en San Juan del Río, por el tipo de maquina es vía de inyección horizontal y esa no la encontramos esa máquina aquí en el mercado.	En la externa no tenemos, marketing no tenemos	La única es la calidad en la que hemos estado trabajando arduamente y el precio es lo único que traemos.
E2	Pues una empresa que está en crecimiento y pues creo que estamos empezando a abarcar un poquito más de clientes, sé que nada más hay tres clientes hasta ahorita pero están trabajando en ese aspecto para ver si podemos tener más clientes.	Pues sé qué, que tenemos indicadores, bueno en el área de calidad que es también pues nosotros nos manejamos por rechazos por parte de la empresa de los clientes, empezando por las internas y de ahí nos seguimos con las externas.	Pues así como lo comentaba como es una empresa en crecimiento tenemos muchas áreas de oportunidad en la que gente así como yo que vamos entrando pues tenemos mucha oportunidad de desarrollar cosas que están empezadas o sea que son cimientos.
E3	Yo creo que el posicionamiento es bueno porque de alguna forma, pues veo que nuestros clientes están satisfechos de muchas maneras, veo que nuestros clientes están con nosotros, que no buscan otras opciones pues porque ya de una forma, creo yo que les damos más facilidades, mejores precios o incluso mejor forma y tiempo en cuanto a la entrega.	Pues según tengo entendido los de este, sean reclamamos, scrap que no haya mucho, pos que haya calidad al 100%, entrega en forma y tiempo todo eso.	Yo creo que una de nuestras mayores ventajas es la entrega o sea siempre el cliente a veces nos dice, es que necesito un material me urge y la empresa se esfuerza por hacerlo, entregar y tiempo y forma al cliente.
E4	Por ahorita bien	Ahorita pocos no muchos. No sé cuáles son.	Una que otra más o menos como las personas y las maquinas.
E5	Pues medio, medio no voy a decir que somos los mejores pero no estamos tampoco este algunas otras empresas de plástico que si están un poco perdidas.	Ahí prácticamente te voy a decir no tenemos ahorita algo, algo así bueno yo al menos no lo he visualizado bien, no tenemos algo bien plantado en ese aspecto, este lo único que pues únicamente tenemos es que pues este lo que queremos no tanto vernos reflejados a otro para competir sino internamente vernos reflejados, yo tengo el	Yo creo que ya el estar trabajando a la empresa automotriz esa es una buena ventaja, y la otra ventaja pues es el, la apariencia de la empresa ¿no?, la apariencia externa e interna, que entren, visiten y vean la instalación, esas son las ventajas.

		<p>sistema ahora si poco japonés y es a lo que yo siempre los he inculcado o sea prácticamente pues a la mejor nadie quiere aplicarse a ese sistema porque dicen yo soy mexicano, yo voy mucho a eso, les digo demasiado eso, ahorita todas esas mejoras son precisamente para que la empresa se vea bien, quien entre que diga aunque es pequeña la empresa se ve muy bien.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Lo consideran bueno en general por el tipo de maquinaria que tienen y los clientes los buscan por cumplir en tiempo y forma con las entregas de los pedidos. Están en crecimiento y constantemente están buscando nuevos clientes.</p>	<p>Se observa que no tienen indicadores aún bien definidos manejan algunos como desperdicio, rechazos de los clientes, entregas a los clientes son algunos de los indicadores pero de una forma sistemática no los llevan en la empresa.</p>	<p>Mencionan que como ventaja competitiva son la calidad de sus productos, precio, la atención de las urgencias de los clientes cuando requieren un producto y la apariencia de la compañía cuando la visitan.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	7. ¿Existe un programa de inducción en la empresa y como lo realizan?	8. ¿Cómo se lleva a cabo el programa de capacitación en la empresa?	9. ¿Cómo se realizan las propuestas de mejora en la empresa ?
E1	La inducción si la tenemos todos los empleados todos los trabajadores la realiza el departamento de recursos humanos, es al inicio nada mas de su ingreso después ya no tenemos más desarrollo en ese aspecto.	Ahorita lo llevamos bajo, por el nivel de rotación que hemos tenido de personal, eso ha influido ahorita en seguir avanzando en los cursos de capacitación.	No tenemos ahorita ese esquema de la propuesta de mejora documentada, solamente es verbal y si es funcional la echamos a andar.
E2	Si existen solamente hasta ahorita solamente tenemos dos cursos que se implementan en mi área bueno el primero es la inducción de la empresa y los que son los productos y en mi área estamos trabajando para implementar el de criterios de calidad.	Bueno cuando entran este se les dan sus cursos, igual también se distinguen por algún color cuando son de nuevo ingreso y a ellos se les dice programa cursos de capacitación en el que se les va programando dependiendo de los tiempos que tenga la gente de producción y pues nosotros también con personal que damos el curso.	Bueno si por ejemplo en mi caso si queremos hacer una mejora hacemos una notificación de algo que, una notificación por escrito que se llama notificación preventiva en la que nosotros comunicamos a todos los departamentos, cual es el área en donde podemos mejorar ya sea alguna acción, algún procedimiento y ya no la autoriza el director general.
E3	Si de hecho cuando el personal ingresa siempre se les dan cursos varios de hecho este yo les doy lo que es la inducción, el reglamento de la empresa, de 5's y después ya se les da uno de calidad de conocimiento del proceso, seguridad e higiene y o sea se les dan cuatro cursos al personal de nuevo ingreso, obviamente son por escasos de tiempo de acuerdo a lo que producción pueda soltar un poquito al personal porque cuando entran se les da la inducción pero ya después nos tenemos que coordinar para que 5 o 6 personas asistan a curso ya sea cuando salgan o unos antes de entrar a trabajar.	Así comúnmente por ejemplo cuando una persona entra de nuevo ingreso se le da su curso de inducción que consta de unas dos horas quizás este que es el reglamento de la empresa lo que es inducción al 100% y lo que es 5's, después buscamos la manera de que a la semana no se dos o tres semanas se les esté dando el de calidad quizás en la misma semana el de conocimiento del proceso más adelante. O sea en el transcurso de no ser dos o tres meses la gente tiene que tener sus cuatro cursos completos.	Pues en reuniones y juntas casi siempre este Alfredo convoca a reuniones y nos pide a todos una propuesta para nuestra área, se toman en cuenta y este si hay obviamente una sugerencia pues se toma y ya pasa eso se aplica.

<p>E4</p>	<p>Pues poco y pues si nos dan un recorrido por la empresa y pues se basan a eso nada más, la capacitación ya se las dan al último.</p>	<p>Las capacitaciones que nos han dado ahorita es sobre incendio, sobre la 5's nada más eso.</p>	<p>Ahorita nada más están pidiendo como opiniones, este que es lo que falta y lo que hace falta más o menos para ir este viendo que mejoras pueden ir haciendo ellos.</p>
<p>E5</p>	<p>Si, si existe este bueno el personal cuando ingresa se presenta aquí con la persona de recursos humanos, le hace la entrevista ya una vez que le hace la entrevista y es aceptado en cuestión de recursos humanos, este le pone una marca a su solicitud y pasa a producción y producción le hace una serie de encuestas ya que se acepta la persona y entra a trabajar por primera vez antes de entrar a piso pasa aquí a la sala de juntas y se le hace una proyección de lo que es producción, la famosa inducción de la empresa y pues ahí comienza.</p>	<p>Hay un plan que tiene el personal de recursos humanos son creo que cinco, cuatro o cinco uno que es en cuanto a la producción, uno a calidad, uno respecto a lo que es la empresa, que se refiere a la 4Ms, 5s y la seguridad.</p>	<p>Bueno ahorita por el crecimiento que hemos tenido, las propuestas de mejora prácticamente están saliendo de dirección en el volumen, el volumen es una de las mejoras por las que se está guiando la empresa, otra es precisamente el apoyo UT, ahorita el personal que está entrando pues se hacen las mejoras a la mejor medianas no de inversiones fuertes pero si medianas, inversiones que lo que hemos hecho de las 5s de las identificaciones de lo que es el sistema de calidad, procedimientos en ese aspecto hemos trabajado con eso.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Si existe un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, básicamente cuando entran se les informa sobre reglamento de la empresa, 5's, medidas de seguridad, calidad, sobre los procesos que tiene la empresa antes de entrar a producción. Esto ,lo realiza el personal de recursos humanos.</p>	<p>Consideran que la capacitación se imparte con el curso de inducción y posteriormente en varios cursos como son calidad,seguridad,producción,5's y deben estar cubiertos en un periodo de dos o tres meses cuatro cursos completos al respecto de los temas mencionados anteriormente.</p>	<p>Las propuestas de mejoras se observa que las hacen por escrito lo que llaman "notificación preventiva" y en las reuniones de trabajo donde se proponen actividades de mejora de cada una de las áreas, apoyándose con estudiantes de la UTSJR en la elaboración de ideas para mejorar en su procesos cada quien que corresponda. Hacen inversiones pequeñas para sus mejoras por el crecimiento que están teniendo actualmente.</p>

PREGUNTAS ENTREVISTAS	10. ¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?	11. ¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Cómo los difunden?	12. ¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?
E1	Debe de ser siempre una plataforma de desarrollo en una empresa todo lo que es capacitación, la transmisión de conocimientos es más que eso capacitación.	Esos se difunden día a día y si cuenta con sus hojas de proceso.	En sus hojas de proceso está indicado
E2	Si es importante por que como somos una empresa en la cual nosotros rolamos turnos doblamos turnos pues si importa mucho que todos estemos enterados de la que está pasando en la empresa, y así pues evitar si sale un problema en calidad en mi área pues, evitar los problemas en los siguientes turnos o pues igual también evitarlos.	Sí, bueno en las áreas de producción todas las maquinas tienen un prisma de documentación en ese prisma nosotros les colocamos lo que es su proceso de producción y toda la información de calidad que son las ayudas visuales, criterios de calidad, parámetros de proceso y les colgamos también lo que son las pizas que son las master y la producción del día.	Pues bueno aquí nosotros en mi área de calidad ahorita apenas estamos reestructurando el área pero la gente de producción si les reconocen pues económicamente con él, los bonos de producción y eso es realmente lo único que se hace aquí.
E3	Claro , si obviamente porque pues se necesita que la gente conozca no nada más lo que va hacer sino en general no, que tenga conocimiento de lo que es la empresa de lo que estamos haciendo de porque lo estamos haciendo de tal forma, pos para que también se ponga la camiseta de la empresa y también se apliquen.	Con documentación, si me imagino que si es que ahí si no es gran cosa porque de eso se encargan ellos pero si he visto que tienen alguna documentación. ¿Por ejemplo en Recursos Humanos tienes procedimientos, tienes formatos? No como tal no, o sea así como tenga una hoja de procedimiento y que diga si esto primero y después no, o sea como que todo es practico o sea sobre la marcha se va haciendo pero tanto así como un documento no.	Casi siempre se les reconoce económicamente o sea si por ejemplo un trabajador este no falta un trabajador se queda más tiempo, apoya a la empresa a producción, casi siempre el fin de semana se le agrega un bono o se le da algo económico
E4	Si es importante ¿no? Y yo digo que ¿Por qué?, pues porque nos ayudaría mucho, para saber un poco más sobre eso, yo les enseñé a los demás conforme a lo que yo se me baso a lo que yo he aprendido a eso es a lo que yo me baso pues a veces las cosas en proceso si te dicen cómo y pues, me tengo que	Si si cuenta y ya los van por medio de los supervisores los van transmitiendo a nosotros.	A veces si hay reconocimiento y a veces no lo hay por que según ellos lo reconocen por un bono pero hay veces que ese bono no sale, quien sabe porque y ese es el problema que hay ahorita.

	basar a eso y a eso me baso y les enseño a las personas, lo hago les voy enseñando como para que ellos vean y les voy explicando		
E5	Bueno es lo que te comento nuevamente si no le transmite uno a la persona o al personal que tiene uno no crece o sea yo principalmente yo como el director de aquí pues si no le transmito , la digo al personal que es lo que se requiere y cómo hacerlo, nunca lo va a poder hacer, yo soy así como que una de las personas que si necesito transmitirlo, necesito saberlo hacer entonces afortunadamente creo que desde abajo todo lo sé hacer entonces cuando me ha tocado irle a decir a una persona si está mal alguna cuestión no nada más le digo que está mal sino que le enseño a hacerlo.	Si, en eso estamos trabajando, es el sistema de calidad ahorita en lo que estamos enfocados en documentación igual te diré en registros tendremos 80 % este y como lo hacemos prácticamente dependiendo el área se le indica al jefe y el jefe tiene que enseñar al personal como llenarlo como elaborarlo, pero si es uno de los principales que andamos muy preocupados.	Al mes por la evaluación que les vamos a hacer en este caso, ahorita pues... pero ya estamos a pleno mes, como se reconoce? Pues con eso.
CONCLUSIÓN	Si la consideran importante por ser una empresa pequeña los conocimientos de las personas se transfieren entre ellos para obtener buenos resultados y trabajar en equipo. También conforme van aprendiendo nuevas cosas a van transmitiendo a los demás para que todos tengan los conocimientos necesarios y realizar de mejor manera su trabajo.	En el área de producción si se cuenta con documentación de los procesos la cual es difundida de manera personalizada por parte de los jefes a sus subordinados, otra forma de difusión es colocar esta documentación en la maquinaria requerida indicando los criterios a seguir, parámetros del día y también se apoyan con ayudas visuales se tienen un avance el 80% en documentación de los procesos. En el área administrativa no se tiene documentación de procesos todo se realiza de manera práctica y sobre la marcha.	Esporádicamente se les reconoce de manera económica entregándoles un bono de producción dependiendo del desempeño de cada una de las personas, pero aún no se establecen las condiciones para recibir este bono se está trabajando sobre una evaluación pero aún no está concretada.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	13. ¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones? ¿Cuáles son?	14. ¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?	15. ¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
E1	Sí, conoce sus actividades que está haciendo, las funciones que desarrolla en el proceso hasta ese nivel nada más.	Conocimientos totales sobre comportamiento de los materiales proceso de inyección, proceso de operación de la maquina 100% a nivel operativo obviamente a nivel administrativo tiene otras funciones ¿no?	Sí, ¿los indicadores del puesto de Aurelio? Si, Nosotros somos la implementación, el avance implementación de los el sistema de calidad, la implementación de las instrucciones de cada área eso es lo que hemos estado elaborando.
E2	Sí, mis funciones son mantener la calidad del producto tengo la función de controlar el scraf de reportar el scraf mensualmente de las rechazos internos de los rechazos externos y también tengo que contestar lo que son 8 disciplinas todo lo que son para mantener los rechazos. Y hacer las acciones correctivas.	Tengo que saber herramientas de calidad, herramientas de solución de problemas, manejo de personal, producción de lo que es el área técnica lo que es inyección.	Apenas estoy desarrollando esa área pero sé que existe una junta mensual donde ahí informo todo lo que es rechazo de piso.
E3	Si lo conozco aunque aquí muchos somos todólogos o sea yo sé que soy recursos humanos pero igual o sea te puedo decir que también hago facturación, que también hago pues muchas otras cosas, entregar material, soy como contabilidad, entonces aunque sé que mis funciones son como recursos humanos pues es más que nada dar de alta al personal y todo eso la verdad es que hago varias funciones.	Pues yo creo que mucha concentración porque en mi caso personalmente es este un poco complicado por lo mismo que tengo varias actividades en un solo puesto, este desde entregarles unos guantes una navaja al personal hasta estar al pendiente de la nómina de la contabilidad de las facturas entonces en mi caso si necesito mucha concentración, que si estoy haciendo una cosa y llegan y me interrumpen pues si necesito así como que espérame tantito o de plano establecer horarios o algo para que no sea tan ajetreado.	Los indicadores que yo llevo son rotación, ausentismo, tiempo extra y capacitación
E4	Sí, checar que todo esté bien lo de maquinaria, lo de material, mis materiales todo eso.	Guantes por ahorita nada mas eso y un cúter	No.
	No tal vez este es uno de los puntos que falta aún, hay que trabajar bastante empíricamente si la conoce porque es lo que estamos	Administración, contabilidad, ventas, etc	Bueno en el de ventas prácticamente son el volumen el o la cantidad mensual esperada, en dirección, prácticamente es

<p>E5</p>	<p>haciendo ya es una rutina, pero implementada o escrita no se ha bajado completamente.</p>		<p>de todas las áreas, dirección pues cada área tiene sus indicadores que igual también hemos estado trabajando cada mes, ahí está la reunión de indicadores, producción, calidad, recursos humanos pues prácticamente ya están reportando indicadores que son los que tiene dirección.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>No se cuenta con un análisis y descripción de puestos de manera formal ya establecida, sin embargo cada una de las personas conocen y describen las funciones que realizan durante su jornada laboral, dentro de estas funciones se puede observar que se realizan funciones que no corresponden al puesto que se les ha asignado inclusive en una de las respuestas se hace mención de que en la empresa muchos son TODOLOGOS es decir realizan diversas funciones no específicas al puesto</p>	<p>El personal cuenta con las habilidades técnicas requeridas para desarrollar el trabajo asignado en cada una de sus actividades dentro de la empresa, por ejemplo, manejo de máquinas de inyección, herramientas de calidad, contabilidad, recursos humanos; por mencionar algunos.</p>	<p>Cada mes se tiene una reunión por parte de la dirección en donde se dan a conocer los indicadores los cuales ya han sido reportados de las diferentes áreas, aun cuando algunas personas no los conocen como indicadores, ellos reportan lo acontecido en su área a la dirección como lo son implementación de instrucciones, rechazos de piso.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	16. ¿Cómo se motiva el capital humano en la empresa?	17. ¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?	18. ¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?
E1	Nuevamente digo, solamente por reconocimiento de asistencia y reconocimiento de productividad.	En campo, solamente en el área operativa es donde se les desarrolla, no hay aula de capacitación de desarrollo no, todo es en campo.	La retroalimentación es, los indicadores de las otras áreas como se va desempeñando ya en conjunto o sea el resultado junto a lo mío, cada mes estamos reportando indicadores a las áreas de producción para poder tener el avance ¿no?, se evalúa esas áreas, la evaluación de mi área es el reflejo de las demás áreas.
E2	Hemos empezado por concientizarlos acerca de lo que es su trabajo, el área de calidad, que ellos aseguren la calidad del producto, no que dejen la calidad a un departamento, apenas estamos en esta empresa de implementar alguna, es una campaña que vamos hacer para que ellos conozcan todos los objetivos de la empresa.	Aquí si hay áreas de que vayan escalando dependiendo de su desempeño de sus conocimientos y de su experiencia pues si sé que aquí se les da mucha oportunidad para subir un puesto más o cambiarse a otro departamento y pues eso lo determina también el director general.	Si mi jefe directo es el director general él siempre nos pone objetivos semanales, o a veces quincenales y ya él nos evalúa dependiendo de lo que nosotros le entreguemos dependiendo de los objetivos que nos pone.
E3	Pues algunos por premios de incentivos económicos, otros por medio de reconocimiento por parte del jefe inmediato.	. Pues por ejemplo en cuanto a bonos por ejemplo de producción, les ponemos graficas donde miden sus porcentaje entonces si un mes por ejemplo alguien salió más bajo en la gráfica o la gráfica de asistencia o no sé, obviamente pues les afecta económicamente porque hay bonos, entonces de esa manera pues ellos se van dando cuenta si pueden dar un poquito más de ellos para estar más arriba o si de plano ahí se quieren quedar.	Pues en las juntas del mes ahí se me da y a veces en mis juntas personales con mi jefe, ahí se me da la retroalimentación.
E4	Pues ahorita no no tengo idea de cómo	Están ahí pues más o menos, no muy bien siempre hay un desliz entre personal.	Pues no.
	Una es precisamente eso del evaluado para los niveles en los cuales se está desarrollando el personal, y	Con la evaluación va a ver el desarrollo, va estar una lista vaya la evaluación precisamente que varios	Estamos en un 70 porque luego si hay problemitas.

<p>E5</p>	<p>pus monetariamente pues ahí es una motivación para ellos no?, otra motivación que prácticamente que pues a la mejor no se ve así clara o ala mejor el personal no la acepta es el ambiente de trabajo este he la empresa, las instalaciones de la empresa están en condiciones así como si fueran de oficina entonces esa es una pues una motivación que ellos deberían de apreciar, no están en una zona fea horrible y otra pues el trato yo he insistido con el personal pues que ellos son los principales los que menos se les debe de humillar, ellos son todo aquí en la empresa.</p>	<p>puntos estamos tratando de ver que sean 20 puntos los que se va a evaluar en cuanto a disponibilidad, limpieza, conocimiento de la persona, aptitud, apoyo, que sea productiva que sea de calidad, todos esos puntos de esa manera se va a evaluar.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>El reconocimiento que se les da en cuestión monetaria es por asistencia y productividad. Otro tipo de reconocimiento es el ambiente de trabajo, instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades, el trato que se le da a los trabajadores ya que se considera que es el activo más importante de la empresa.</p>	<p>El desarrollo de las competencias se da durante las actividades laborales y la disponibilidad de cada una de las personas para colaborar con la empresa, se miden sus porcentajes de producción y se elaboran graficas en donde ellos puedan observar cómo ha sido su desempeño y puedan conocer si van a ser candidatos a bonos durante ese mes. Se está trabajando en la implementación de una evaluación de 20 puntos que incluya disponibilidad, limpieza, conocimiento, aptitud, apoyo, productividad, calidad con el fin de tener un desarrollo integral en cada uno de los trabajadores y se pueda obtener el bono correspondiente a su desempeño</p>	<p>La retroalimentación se da en base a los indicadores obtenidos en las diferentes áreas de la empresa, se detectan las oportunidades de mejora y desarrollo que se puedan realizar y se retroalimenta a los trabajadores por medio de su jefe inmediato. El director general establece objetivos semanales y mensuales a realizar, evalúa el avance obtenido y las áreas de oportunidad a mejorar.</p>

Biblioteca de la UAQ
Dirección General

PREGUNTAS ENTREVISTAS	19. ¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?	20. ¿Cómo Implementan la cultura de trabajo en equipo en la empresa?	21. ¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?
E1	Si o sea nuestra misión, nuestra política de calidad primeramente es la satisfacción del cliente y basado en el sistema de calidad y una mejora continua, la visión es tener una visión vía de negocios con nuestro cliente y la visión es ser una empresa competitiva	Ahorita es una pequeña empresa está todavía, actualmente lo estamos haciendo, éramos solamente cuatro personas los lideres por lo tanto el trabajo en equipo se daba en forma natural ¿no?, siempre estábamos conviviendo, siempre estábamos en comunicación ahorita ya se está integrando gente para departamentos, como compras, como recursos humanos como recepción de materiales, como el área de calidad eso está abriendo ya más el campo por lo tanto tenemos que tener la campaña de que mensualmente tener reuniones donde podamos intercambiar opiniones.	Totalmente disponibilidad, proactivo y liderar la parte que me corresponde en el área de calidad.
E2	Si conozco la misión, visión, primero satisfacer al cliente con las necesidades que nos pide y pues entregar a tiempo y forma todos los pedidos que nos hacen, entonces pues igual lo aplicamos en el piso que la calidad no detenga la producción y que al contrario que la producción pues sea con calidad, pues entonces eso es lo que estamos trabajando para que sea el objetivo general de la gente.	En mi área de calidad nosotros tenemos tres turnos como lo comenta pues si tratamos y lo que hacemos es tener una bitácora en la que nosotros nos comunicamos por turno para que todos estemos informados de lo que está pasando y el objetivo es ese que nosotros como equipo resolvamos los problemas los evitemos y estemos informados.	Bueno pues siempre se requiere buena actitud, ganas de aprender, tener la mente abierta, interactuar con varios departamentos, entonces pues la verdad es que mi actitud siempre debe de ser a mejorar a estar interactuando con los demás departamentos para que todo funcione con el sistema que estamos implementando.
E3	Si si la conozco pues yo doy el curso de todo eso yo si las conozco porque el curso de inducción es de todo eso, lo que es la misión, los valores, la visión todo eso, yo personalmente como lo aplico? Yo para mí personalmente ponerme la camiseta de la empresa, la empresa en este caso para mí por lo menos es lo más importante del momento y hay que echarle ganas para	Eso es difícil porque si bien si se trata de hacer cosas en conjunto para que la empresa obviamente marche mejor, es difícil porque producción tiene sus ideas en base a sus necesidades, recursos humanos pues tengo mis ideas en base a mis necesidades almacén tiene sus ideas en base a sus necesidades entonces a veces si es difícil que todos lleguemos a un acuerdo y que	Pues yo siempre trato de ser positiva a veces es difícil porque tengo muchas tareas que realizar pero igual yo siempre trato de ser positiva, la mejor yo por ejemplo que estoy allá en recepción a que tengo que recibir a las personas y todo eso pues siempre trato de estar bien con una buena cara con buena actitud y eso de alguna forma ayuda

	que la empresa crezca porque ese es mi trabajo.	trabajemos en equipo y pues ahorita se está tratando de que trabajemos y nos ayudemos para que esto salga adelante.	a los demás y me ayuda mí también.
E4	Pues si poquito y en mi trabajo lo que se pueda pues si la aplico.	Poco no mucho.	Pues seguir adelante y más que nada echarle animo a los compañeros y hacerlo mejor que se pueda.
E5	Lo veo nada más, al 100 bueno principalmente yo si las tengo que aplicar al 100 pues falta más trabajo sobre la gente, hay veces que los escribimos como en este caso y los plasmamos pero nadie nos preocupamos ¿no? O hay personas que de hecho no saben que ahí estaban cuando ya tienen un año plasmados entonces este en mi caso....., definir áreas, definir puestos y empezar ya después a trabajar con ello, ahorita es un poco el proceso estamos cambiando para definir ya bien los puestos que se van a desarrollar porque o sea me quieren poner ya un procedimiento en almacén de calidad cuando como lo ejecuto cuando tengo un relajo, si no lo tengo en orden no puedo aplicar inclusive la misión, la visión.	No se ha dado mucho eso, no se ha dado somos muy pocas personas, todavía el año pasado a ahorita yo creo que para este año que viene yo creo que ya está para hacer mucho mejor un equipo de trabajo, ahorita en este tiempo que nos hemos perdido un poco se desarrollaron ya varias...	No pues toda, toda yo creo que como todo responsable de una empresa más uno que está al frente de todo, pues es meter todo, sin embargo hay veces que los tiempos no puedes tu atacar todo en un día, pero si esta todo ahí si yo creo que no queda duda esta..... lo que es toda esta nave este terreno digamos pues en tres años es lo que esta, es bastante ,bastante en 3 años
CONCLUSIÓN	La empresa si cuenta con misión, visión, valores y filosofía, sin embargo a pesar de que las personas entrevistadas dicen conocerlos nunca los mencionan, hablan de las políticas de calidad, de satisfacción del cliente, de ponerse la camiseta, pero no las conocen, solamente una persona reconoce que se necesita más trabajo en su difusión, así como en la implementación de procedimientos, definición de puestos y orden en las áreas para poder aplicarlos.	No se ha aplicado ningún tipo de método para implementar la cultura de trabajo en equipo, en algunas áreas se da de forma natural por la necesidad de información acerca del área de trabajo, como la implementación de bitácoras con el fin de tener comunicación de las condiciones del área, la comunicación es la necesaria para el desarrollo de sus labores ya que cada área tiene sus intereses particulares para el desarrollo de sus labores.	El personal de la empresa muestra total disponibilidad y excelente actitud en el desarrollo de sus labores, aun cuando reconocen que los tiempos son cortos para el desempeño de todas las responsabilidades a su cargo, tratan de ser proactivos en cada una de sus áreas de oportunidad y apoyar en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	22. ¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?	23. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?	24. ¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? ¿Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?
E1	Lo que necesitamos aquí es perfil de disponibilidad, conocimientos nivel medio mínimo, trabajo en equipo.	Somos 47	Nuevamente repito la empresa está en crecimiento hace dos años es un constante crecimiento, movimiento, rotación de gente, no hemos logrado la estabilidad pienso que el próximo año si podrá estar más estable cuando arranque la planta 3, o sea que espacio nos daría tiempos y esa sería una mejora
E2	El perfil que aquí se requiere es gente con disponibilidad en primera porque el trabajo es mucho entonces si se requiere que sea gente con disponibilidad de tiempo, con actitud de servicio, que sean personas que tengan ganas de trabajar, que hagan las cosas como se les pide.	No tengo el dato.	Si hasta el momento si es adecuada como le comento como es una empresa en crecimiento, pues la verdad si tenemos la oportunidad de si necesitamos material, o lo que requiramos para nuestro trabajo si nos lo evalúan y es aprobado o es canjeado por otra cosa, pero si nos dan esa oportunidad.
E3	Los perfiles, hígole ¿laboral? Pues es que hay varios pero, pues no sé como por ejemplo pues que en base al organigrama igual ahí hay un poco de todo no se está desde el gerente, el que es mi jefe hasta compras almacén, producción, en este caso recursos humanos que soy yo, sistemas de gestión de la calidad , y calidad como tal, pero en ese aspecto de perfiles si estoy un poco perdida porque la verdad es que no hay algo muy definido como aquí todos somos como te digo poco todólogos no hay algo definido a lo mejor si está escrito no? Pero realmente hacemos muchas funciones de las que realmente están escritas.	Tenemos ahorita son 34 en producción y tenemos que, es que han entrado 1, 2, 3,4 y somos 10 empleados.	Yo creo que si es adecuada pero sí creo también que podría haber algunas mejoras, por ejemplo, más que nada en producción para el quizá la comodidad o como llamarle desde el área de producción, porque para acá nosotros como empleados pues realmente está bien o sea no tenemos ningún, pero para allá abajo para producción si siento que a veces que si seria a la mejor tener un poquito de infraestructura para la comodidad de los empleados.

E4	Que les den la capacitación para que ellos se pongan en si a lo que vayan a hacer.	Más o menos 40 personas	A medias no está así completa, pero si faltan un poco de cosas.
E5	Técnico de inyección, totalmente, pero que sea una persona técnica al 100% otro pues obviamente lo que es cuestión de sistema de calidad y pues prácticamente, normalmente yo soy muy agarrado sobre esas dos, yo teniendo agarradas esas dos como les he dicho, los demás yo agarro fácilmente una de administración uno de ingeniero en producción, los agarro aquí, porque, porque este hay bastante y el trabajo no es que sea fácil pero, es más fácil que alguien desarrolle una actividad de administración por ejemplo que una actividad de inyección, no es lo mismo, entonces esas dos áreas para mí serian.	50 gentes	Ahorita hasta este momento inclusive estamos adelantados, no se unos dos años tres años tenemos la suficiente infraestructura para, para crecer a la mejor nada más únicamente lo que nos hace falta es un estacionamiento, pero estamos también en eso probablemente ese sea parte porque si tenemos ya muchos carros allá afuera, infraestructura tenemos lo necesario.
CONCLUSIÓN	Solo se menciona que se requiere de disponibilidad, conocimientos nivel medio, trabajo en equipo, actitud de servicio, ganas de trabajar se pide principalmente técnicos en inyección y calidad, pero no se cuenta con un perfil de puestos específico para cada una de las áreas de la empresa por tanto al momento de contratar no hay especificación alguna para los puestos requeridos y en el área de recursos humanos no se percibe el interés en realizar esta labor.	Entre 40 y 50 personas laboran actualmente en la empresa.	La infraestructura de la empresa se considera adecuada para el trabajo que se desarrolla hasta el momento, sin embargo se reconoce que hacen falta algunas mejoras dentro de la misma y un estacionamiento para el personal.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	25. ¿Cómo considera el desarrollo tecnológico que tiene la empresa? ¿Qué hacen en relación a eso?	26. ¿El recurso humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?
E1	Es estable realmente nuestro producto no depende de la maquinaria solamente, si empezamos a comprar la maquinaria de punta las ventajas son mayores, pero sería cuestión de poder fabricar herramientas más sofisticados, pero con los que tenemos ahorita es adecuado la maquinaria que tenemos.	Es suficiente y competente siempre y cuando implementemos más fuerte la campaña de capacitación, si la mantenemos en este nivel obviamente tendremos problemas futuros, entonces necesitamos desarrollar la capacitación para poder hacerla mejor.
E2	Ahorita estamos trabajando con máquinas buenas y algunas si son un poquito más de tiempo pero no hemos tenido problema en ese aspecto para que se realice, además de que tenemos el apoyo de la gente de mantenimiento entonces creo que hasta ahorita está bien.	En el recurso humano si tenemos que mejorar porque ha habido mucha rotación de personal pero se ha mantenido la plantilla que tenemos tiempo y la verdad es que eso si es importante porque si no tenemos esa continuidad en el personal pues tenemos que invertir más tiempo en capacitación pero hasta ahorita el que tiene más años
E3	Creo que es bueno, de alguna forma creo que si vamos por buen camino, creo que si si está bien, para lo que somos así como que chiquito creo que está bien.	Suficiente no ahorita somos con muchas vacantes y eficiente nos está costando mucho trabajo, la gente tiende a ser muy irresponsable y a veces aunque en una entrevista te dicen que si a trabajar que todo muy bonito ya cuando se trata de venir a trabajar faltan mucho hay veces que la gente no viene a su turno que le toca , viene al otro turno, viene cuando quiere y entonces en ese aspecto si nos está costando mucho trabajo, no se quizás a la mejor sería cuestión de poner más filtros en cuanto a la contratación de personal, pero ahorita por la necesidad que tenemos de personal igual nos estamos viendo un poco indulgentes entonces yo creo que también eso afecta, porque al final de cuentas ya cuando la gente está trabajando pues ya se vuelve irresponsable o salen todas las anomalías.
E4	Regular.	No esta eficiente le falta un buen
E5	Bueno, bueno hemos estado principalmente invirtiendo en la maquinaria son de las ultimas, las ultimas maquinarias, lo último nuevo de inyección tenemos no lo excelente pero nuevo han sido Con ahorro de energía en las maquinas, esas son las ultimas maquinas que hemos tenido y pues pretendemos seguir comprando porque pues eso es lo que les interesa también al cliente, garantizar que tienes nueva maquinaria.	Si

CONCLUSIÓN	El desarrollo tecnológico se considera adecuado para el tipo de producción que se realiza en la planta, se ha estado invirtiendo en maquinaria actualizada no excelentes pero si son actuales, se cuenta con algunas de un poco más de tiempo pero no se tiene problema al respecto, se pretende seguir actualizando la maquinaria ya que eso le da confianza al cliente para seguir contratando los servicios de la empresa.	En el recurso humano se mantiene la plantilla original, sin embargo en el personal de nuevo ingreso existe mucha rotación, se considera que se deben de poner más filtros con el fin al contratar al personal con el fin de evitar este hecho. En cuanto a la eficiencia se menciona que se requiere de más capacitación y mantenerla en un nivel adecuado a los requerimientos de la empresa y así evitar problemas futuros.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Tabla 5.4 (EMPRESA D)

Entrevistados

E16. Nombre: Edgar Cobos Puesto: Ingeniero de Aplicación Sexo: M Fecha: 10 de Noviembre 2015

E17. Nombre: Carlos Pérez Puesto: Ingeniería Sexo: M Fecha: 10 de Noviembre 2015

E18. Nombre: Irma Aguilar Puesto: Responsable de Compras Sexo: F Fecha: 10 de Noviembre 2015

E19. Nombre: Fabiola Espino Puesto: Contadora General Sexo: F Fecha: 10 de Noviembre 2015

E20. Nombre: Juan Antonio Martínez Puesto: Gerente Proyectos Sexo: M Fecha: 10 de Noviembre 2015

PREGUNTAS ENTREVISTAS	1.- ¿Qué estrategias de transferencia del conocimiento emplean en la empresa?	2.-¿Existe un programa de estímulos a las propuestas de mejoras en los procesos y cómo funcionan?	3.- ¿Tienen alguna relación con otras empresas del mismo giro y como la realizan?
E1	Bueno en ocasiones o dependiendo de la complejidad del tema a enseñar hay veces que se llevan manuales o procedimientos, hace poco de hecho estuve capacitando a las personas para que pudieran mover los robots y se planeó en forma de un mini curso por así decirlo, porque nosotros como empresa damos curso de manipulación de robots pero lo adaptamos, lo resumimos para un mejor entendimiento.	Mira pues realmente aquí, este si ha habido mejoras en cuanto a, la cosa aquí es que cada máquina es diferente o sea cada máquina tiene ciertas cosas que otras máquinas no, entonces por lo tanto en, a raíz que el patrón de las maquinas que hacemos no es igual pues no se puede generar digamos que, este alguna mejora que beneficie a todas las maquinas, pero si se ha hecho en cuanto al proceso por ejemplo de manufactura al menos la planeación, este ha mejorado, pero realmente no no existe algún estímulo.	Este en este caso tendría que ser una empresa integradora, pero empresa integradora como tal, únicamente nada más pues que bueno fue con la competencia, pero ellos vinieron a integrar una cámara de división a celdas que habíamos construido nosotros pero no hay relación como tal con alguna empresa del mismo giro.
E2	OK; para transferir el conocimiento en cuestiones de 5s o de lo que sea, más bien dicho pues este ponerlo en práctica o sea lo que yo sé hacer es mostrarlo y que los demás vayan aprendiendo y este simplemente a lo mejor decirlo o enseñarlo teóricamente ya creo que lo principal es este que se vea físico, que se vea lo práctico y este demostrarlo	Bueno todo empleado o todo trabajador aquí pues este se le aceptan sus propuestas siempre y cuando sean de mejoras, este ayudan a la empresa a mejorarla o a tener una mejora un mejor nivel, estímulos pues como decir que es el mejor empleado o cuestiones de esas básicamente estamos un poquito muy limitados en ese aspecto, no no tenemos.	Relación he bueno es este aquí es Génesis y cesa, tenemos lo que es Génesis sistemas. Que es una integradora es la empresa matriz con ellos tenemos mucha relación en cuestiones, bueno prácticamente....experie ncia de ir a trabajar allá de este de capacitación con ellos en cuestiones aquí en el país con otra empresa no hay mucha comunicación con otra empresa, conocemos alguna que está en Querétaro se llama maestril. Y una ocasión vino apoyarnos en un proyecto por esa vez fue el único el único contacto que tuvimos con ellos.

<p>E3</p>	<p>Depende del departamento en el que se encuentre la persona entra en un proceso de capacitación tanto local como de la mano con la empresa que tenemos en estados unidos, por ejemplo los chicos empiezan desde las bases digamos que hay mucha parte de documentación que eso va desde mi punto de vista ayudando a las personas a involucrarse en lo que se conoce, no hay como tal un curso de inducción pero cada departamento tiene la facilidad de hacerlo por ejemplo en mi caso de compras, empieza hay manuales, hay manuales ya escritos y documentados entonces se cómo se genera una orden de compra, este la base de datos de los proveedores, etc, pero como tal podemos mejorar esa parte en el proceso de capacitación, es un punto que si podemos seguir mejorando</p>	<p>No. ¿Estimulo? la palmadita que se le da al empleado, puede ser algo como alguna comida, pero si puede ser la parte como si la persona se acerca y dice sabes que quiero hacer un diplomado, quiero tomar un curso de esto, está abierta la puerta y el jefe a cargo de acuerdo al desempeño lo gestiona con la dirección si esta parte si me ha tocado ver que se está dispuesto a compensar al empleado.</p>	<p>Tenemos bastantes eventos a los que se asiste, es un segmento no tan grande entonces todo mundo se conoce, nuestros clientes a veces también competidores nos visitan y más que nada es te podría decir que las ferias que se llevan a cabo, estamos inscritos a cana cintra a América Chamber también, pero pues básicamente esas son.</p>
<p>E4</p>	<p>Primero se da a conocer, se les explica sobre todo cuando son nuevos se le introduce que conozcan lo que es la planta, posteriormente los procesos como se realizan se les pone a practica y bueno como muchas de las veces en la práctica es cuando salen las dudas y ahí se les refuerza el conocimiento.</p>	<p>Si, formal yo no lo veo muy formal pero si hay un estímulo, ¿ Porque digo que no es formal?, porque no existe como una política ¿No?, por ejemplo que diga ``al empleado que llegue temprano se le va a dar un estímulo en su salario``, formalmente no hay, pero si existe mucho por palabra que se le diga que esto estuvo bien, este posteriormente si sale alguna comida o de más pues se le brinda al empleado, esa clase de estímulos si los hay no tal formales pero si los hay.</p>	<p>Yo creo que si existe la relación pero no estoy muy familiarizada todavía, con eso yo creo que va más pero si se tienen identificadas las que podrían ser del mismo giro, por lo mismo para no rezagarnos y al mismo tiempo siempre tratar de estar a la vanguardia, pero que yo lo pueda ver como tangible y así muy expreso no, no me ha tocado.</p>
	<p>Bueno lo que yo, lo que hacemos, bueno no está bien organizado en el sentido de que todos hagamos lo mismo pero te voy a platicar lo que nosotros hacemos como el área de manager y la que yo</p>	<p>Un programa en si yo creo que no, nos hace falta algo más mas este más sistematizado por qué no lo existe si la gente de nosotros los aplicación ingeniering siempre dan opciones y dan buenas propuestas se implantan pero no</p>	<p>Bueno del mismo giro obvio que cuando nosotros hacemos nuestras presentaciones de proyectos nos encontramos igual a toda la competencia, la competencia de nosotros,</p>

<p>E5</p>	<p>veo ahí lo que nosotros hacemos es bueno, capacitamos al personal de una manera primero teórica de lo que va a hacer y después que vaya con una de las personas que ya tienen más antigüedad y estar enseñando lo que el ya aprendió de una manera teórica, es lo que lo que hacemos, hablando de lo que son aplicación de ingeniería así es como se maneja, aunque ahorita se está, se hizo un diagnóstico de necesidades y por una certificación que vamos a tener también que es de la RIA, que tiene que ver con todo eso entonces también al personal se está mandando a que se capacite a diferentes este, diferentes empresas hablando como KUKA como CANON que tienen que ver con robot para mantener un esté una capacitación continua y tenerlos certificados en lo que se requiere, para que cuando nosotros hagamos un trabajo de un proveedor de un cliente pues le demos la calidad que requiere, porque en un principio esta cuestión de aprender lo que otras personas ya saben es buena, pero al final de cuentas uno a veces aprende o tiende a aprender las cosas malas que la otra persona también hace, entonces lo que estamos haciendo es aparte de eso de aprender de esta manera de una persona que tiene más experiencia es que vayan a cursos y que tengan también certificaciones es muy importante para que podamos hacer un buen trabajo.</p>	<p>hay un sistema que te diga ha bueno mira tenemos estas 10 mejoras, ya se aplicaron estas estas no se han hecho y pues bueno no hay un seguimiento en realidad, eso sí se puede manejar y creo que es una de las cosas más importantes para poder tener un desarrollo pero en este momento este sinceramente no, no existe.</p>	<p>sabe de nosotros, sabe cuáles son nuestras cosas buenas nuestras cosas malas y a veces muy pocas veces si hemos llegado a trabajar en en, de forma este conjunta muy pocas veces pero si si se ha llegado.</p>
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>En esta empresa existe capacitación constante al personal, se lleva a cabo a base de manuales y procedimientos, existe documentación para que el personal de nuevo ingreso conozca desde las bases lo que se va a realizar se realizan mini cursos para el manejo de robots los cuales se adaptan para el mejor entendimiento de las personas que los van a manipular. Otra forma de capacitación es de manera empírica, mostrándoles primero como se realizan las cosas y que después ellos lo hagan. Se realizó una detección de necesidades con el fin de obtener la certificación de RIA por tal motivo se manda al personal a capacitarse a las diversas empresas a las que se les da servicio con los robots.</p>	<p>En esta empresa se manejan diversos patrones para el manejo de los robots en este sentido no hay opción de mejoras son mecanismos a los cuales no se les puede cambiar nada, e cuanto a mejoras en las actividades de la empresa se aceptan todas las propuestas y queda en la parte directiva dar respuestas a las mismas s si se pueden implementar. En cuanto a los estímulos que se les dan el reconocimiento es moral; es decir se les reconoce públicamente su desempeño o de manera personal en el trato a la persona, pero si alguna persona requiere de algún curso de capacitación en ese sentido se les da todo el apoyo necesario para tomarlo y ese sería un estímulo para ellos.</p>	<p>Si se tiene relación con otras empresas del mismo giro se ha trabajado en forma conjunta pero muy pocas veces, se tienen encuentros en las ferias relacionadas al ramo, las empresas de este giro se conocen todas por ser muy pocas, la relación que existe se podría decir que es solo de conocimiento y muy pocas ocasiones porque realizan trabajos de equipo adquirido con empresas similares.</p>
--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	4. ¿Cómo considera el posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidores?	5. ¿Qué indicadores tienen en la empresa para medir su competitividad?	6. ¿Qué ventajas competitivas considera que tiene la empresa?
E1	Bueno aquí en México son pocas las empresas integradoras de cajón, nosotros nos dedicamos más que nada a integrar maquinas robotizadas con aplicación de soldadura. A aquí en México hay dos competidores aproximadamente. De posicionamiento, pues bueno ya hemos ganado chambas. Les vamos a ganar pero ellos tienen más tiempo aquí en México, más tiempo que nosotros tenemos seis años, pero creo que hemos ganado este proyectos interesantes, si ahorita acabamos de ganar un proyecto de trece, va incluir trece robots este se le gana a la competencia entonces pues ya es algo que habla bien de nosotros.	OK, bueno en este caso este pues yo creo que el número de robots integrados en el año, este hace dos años se realizó un proyecto con los robots fanuc a nivel país este, todo lo que es el país de México fuimos la empresa que más compro robots, se compraron aproximadamente entre 12 y 18 robots para el proyecto con el mismo cliente	Este bueno una de las cosas es que estas aprendiendo constantemente te encuentras con cosas nuevas en cada máquina, nuevos retos en cada proyecto, este algo que es este digamos que está a la contraria pues es este las prestaciones, una macroempresa te da mejores prestaciones, pero bueno yo creo que ahorita tienes que poner en balance conocimiento y dinero, entonces ahorita nosotros estamos apostando por el dinero, ¿Por qué? Conocimiento perdón.
E2	Tiene un buen nivel, eso se ve por ejemplo cuando nosotros vamos a hacer alguna instalación algún servicio, pues es muy reconocida Génesis de dónde vienes este de Génesis, este te preguntan ¿hay? Vienes este y que haces ahí, ya tienes tú, le dices el puesto o lo que estás haciendo pero tiene muy buen nivel de hecho este vamos a varias empresas y ven los equipos o las maquinas pus son génesis, génesis.	No	Ventajas, una de las ventajas que bueno, bueno, estamos en el tramita de esa ventaja es que vamos a estar certificados por la RIA. Eso nos da un plus en cuestiones a las otras empresas porque vamos a ser la primera que vamos a estar certificados aquí en México, como te hablaba la Matriz, Matriz es Génesis ellos si están certificados con RIA. Entonces hablando a nivel global Génesis pues tiene ese plus que es este te certifica como un integrador así firme ante más bien dicho nacional y esa es una de las ventajas.
	Yo creo que estamos aquí en México no es un mercado que, no hay mucha competencia yo	No tenemos hasta el momento.	Tenemos dentro de las ventajas yo considero el conocimiento de american sistem en

<p>E3</p>	<p>creo que estamos medio-alto.</p>		<p>estados unidos el conocimiento de empresa. Unido en una sola empresa entonces tenemos la facilidad de atacar cambios rápidos que requiere el cliente, eso es algo muy bueno el dinamismo que tiene y la flexibilidad que tiene la empresa para responder.</p>
<p>E4</p>	<p>Bueno, pues si por lo que, ahora si por lo que escucho de los mismos ingenieros, este se ha dado las ocasiones de que trabajos que hace la competencia nos llaman a nosotros para corregirlos, eso en cierta parte es bueno porque pues estamos corrigiendo, digo se quedan con la mala impresión de las personas que no concluyeron el trabajo y al mismo tiempo bueno llegamos como los salvadores, bueno llegamos a corregir lo que otras no pudieron.</p>	<p>Pues que yo sepa podrían ser tal vez las ventas, tal vez el grado de servicio que nos solicitan.</p>	<p>El servicio y conocimiento.</p>
<p>E5</p>	<p>Yo creo que nosotros somos de los mejores puedo decir que si, que la competencia si nos está tomando en cuenta, en un principio cuando hace tres años pues no nos conocían aquí este a génesis tampoco la conocían mucho, y ahorita con todo lo que hemos tenido nosotros de desarrollo en Querétaro en las áreas cercanas a Querétaro, hemos hecho muchos proyectos para saltillo yo creo que ahora si la competencia ya nos tiene muy en cuenta de que somos una competencia muy buena de la cual si tienen que considerarnos para darnos precios buenos y una calidad buena como la que damos nosotros.</p>	<p>OK, yo creo que muchas cosas de las que nos pueden ayudar y eso es yo creo que una de las más importantes porque ahorita yo lo que puedo decir es de que nosotros nos hemos dedicado mucho a los proyectos nosotros tenemos un..... con génesis estados unidos y cuando tú vas allá i simplemente cuando entras a su sistema ellos tienen todo muy organizado y muy sistematizado, lo que nosotros, la tendencia es que nosotros tenemos que asumir esa misma manera de cómo trabajar por que, hasta ellos lo saben ¿no?, nosotros somos muy buenos en hacer la, lo que hacemos pero nos hace falta en cuanto al orden y en cuanto automatizar y sistematizar algunas cuestiones eso es lo que nos hace, y algo muy importante es, las ¿cómo se llaman? Con las competencias de cada persona, eso no, la verdad no lo tenemos todavía es algo en</p>	<p>Bueno desde el punto de vista de lo comercial, ahí nosotros este, tenemos muy buen, digámoslo un buen trata con todos los proveedores, tenemos descuentos corporativos por medio de génesis estados unidos eso nos hace más competitivos aaaaa pues a la hora de hacer México digamos de 100 dólares ahora es un precio que se lo dan en estados unidos se los dan a veces en 80 o a 70 dólares esa diferencia de costo nosotros lo podemos transformar a una diferencia en cuanto le va a costar al cliente final y es una competencia pues bueno puedes reducir, el margen de reducción de precio en los proyectos es una de las cosas muy</p>

		<p>lo que está trabajando nuestra área de recursos humanos en conjunto con todos los demás pero ahorita no es una es decir, no me estoy diciendo, pero al final de cuentas nuestra compañía es relativamente joven, tiene tres años, entonces si yo creo que si debemos de tener algo más institucional y es lo que tenemos que trabajar.</p>	<p>importantes, ahora otra, otra, cosa buena de nosotros es la gente que tenemos como aplicación ingeniería, son personas que bueno, lo que me gusta es que son personas proactivas hee que se les explican las cosas y ellos ya pueden tomar decisiones porque si nosotros tenemos nada más personas que siempre están esperando a que alguien les diga cómo hacer las cosas eso no es..... para nada, el desarrollo que le hemos dado a la gente yo creo que ha sido bueno no excelente que debemos de tener yo creo que hay más cosas que debemos de hacer pero pues vamos con, o sea cada año dando mayor énfasis a esa parte y este yo creo que el año que entra va a ser decisivo ,más cursos se les ha dado más capacitación, entonces todo eso , va en base a nuestro punto de vista de que tenemos que ser mejores.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Por ser pocas las empresas de este giro, empresas integradoras de robots la competencia es poca, pero la empresa se ha estado posicionando, ha ganado trabajos que otras empresas realizaban y se considera que están en un nivel medio-alto, se dan buenos precios, buena calidad y se han llegado a corregir trabajos de otras compañías.</p>	<p>No se cuenta con indicadores para medir la competitividad de la empresa, pero se menciona que podría tomarse como indicador el número de robots integrados, el número de servicios solicitados, las ventas, pero se considera que se debería tener algo establecido con el fin de tener dichos indicadores.</p>	<p>Dentro de las ventajas competitivas es que la matriz de esta empresa que es GENESIS cuenta con la certificación RIA, tal certificación esta por obtenerla como filial y será la única empresa certificada en México, otra ventaja es el conocimiento de american sistema lo cual da dinamismo y flexibilidad de respuesta a los cambios rápidos, se cuenta con descuentos corporativos, se cuenta con personal proactivo en capacitación constante para dar respuesta al cliente.</p>

PREGUNTAS ENTREVISTAS	7. ¿Existe un programa de inducción en la empresa y como lo realizan?	8. ¿Cómo se lleva a cabo el programa de capacitación en la empresa?	9. ¿Cómo se realizan las propuestas de mejora en la empresa ?
E1	Este no existe ni esta digamos que establecido como un procedimiento pero internamente nosotros los ingenieros de aplicación damos una introducción a cada digamos a cada integrante nuevo del equipo que incluye desde cómo manejar al robot, como encender el robot, como comunicar al robot en algún cierto protocolo de comunicación, este y pues ahora sí que la persona nueva se capacita con los diferentes ingenieros de aplicación que somos cuatro aquí en este momento, pero no existe.	Pues no está definido tampoco en nuestra área, básicamente es la persona nueva se deja con algún ingeniero que ya tiene tiempo aquí y entonces se le van asignando tareas consecutivamente, bueno este vamos digamos que de menos a más pero empiezan siempre con lo que es documentación de las máquinas y ya posteriormente, pasan a meter las manos a la maquina a conectar, a ensamblar, etc.	Bueno pues en ocasiones se hace directamente con el jefe inmediato, este pero pues también el presidente de la empresa está abierto para recibir propuestas, no se hace de manera escrita simplemente a lo mejor llegas con el presidente y lo platicas y este pues si es este viable se puede aplicar.
E2	Si, este cada que entra un nuevo compañero o sea hablemos de un empleado o hablemos de un practicante pues este se le enseña, por ejemplo si un ingeniero de aplicaciones va enfocado a un ingeniero de aplicaciones, training aquí de Panasonic, enseñamos como manejar al robot, este en cuestiones de documentación pues también se le capacita como llevar toda la documentación porque es muy importante para esta empresa tener todo documentado, todo lo que se está haciendo, he cómo se maneja lo que es esa parte, este entrenamiento, se empieza desde lo básico como vamos enseñándole, como hacerlo, después de que lo haga y después de ahí dándole responsabilidades que vaya adentrándose a la empresa que vaya formando parte de ella.	Bueno la llevamos tomando cursos, cursos por parte de los proveedores por ejemplo Cursos de Panasonic, cursos de Cad, de hecho también tomamos cursos en Estados unidos por cuestiones de Génesis, sistema grup y pues básicamente esa es la capacitación.	Bueno primero que nada vemos a la mejor algo mal que está aquí en la empresa, algo que está débil o que esta esté, que no está funcionando, que este después de eso todos opinamos sabes que hay que hacerlo de esta manera o de esta otra una lluvia de ideas que haya mucha información, que haya muchas opiniones y esas pues tomar la mejora o sea la mejor la más óptima y después de eso no simplemente se quede en una propuesta sino que hay que aplicarla para que para que se resuelva el detalle o el problema y este y haya mejor, haya mejoras o sea haya muchas mejoras en la empresa nada más.

<p>E3</p>	<p>No, te mencionaba por departamento, simplemente en este momento</p>	<p>NO, no establecido como tal desde mi punto de vista pero si cada departamento me ha tocado ver que ve por el empleado, sabes que los chavos necesitan ir a faroc a todos, hay un calendario enorme de o de tlcs, no sé con Hamlet branley y cada, si me ha tocado ver porque yo los gestiono este que cada área impulsa mucho la capacitación.</p>	<p>Habla con dirección directamente, pero no, para mi gusto se debe de documentar.</p>
<p>E4</p>	<p>Si si existe, ¿Cómo se realiza? Exactamente tampoco se, es más que nada con recursos humanos, pero generalmente a las personas que ingresan se les da un tour p ir la planta se le explica a fondo lo que hace la empresa, este cuales son los principales clientes, procesos de la empresa puntos clave que hay aquí como empresa integradora hay sus puntos clave, se les explica el personal también que es clave para la la operación de la empresa y este y bueno ya también con el día a día se les va reforzando.</p>	<p>No se, sinceramente no se.</p>	<p>Pues directamente la exponen con, con el ingeniero que en este caso es el director de la empresa y el ya evalúa si es factible que se lleve a cabo, viendo cual sería la mejora evidente y ya se toma la decisión.</p>
<p>E5</p>	<p>Un programa de inducción yo creo que sí, más que nada es desde el punto de vista de recursos humanos, debe de mejorarse y este, este lo que yo he hecho bueno muchas de los aplicación ingeniering nosotros han entrado como practicantes y hasta cierto punto es nuestra, nuestro proceso de de inducción, cuando tú ves que una persona si va a responder a los requerimientos que tú tienes, dices bueno ya entendiste como trabaja la empresa ya viste esto pues órale se le da la oportunidad pero también nosotros necesitamos personal que no sea de recién ingreso que también ya tenga una, una esté una</p>	<p>Bueno, primero se hace una detección de necesidades, en base a la detección de necesidades de cada persona entonces se hace un programa que es lo que ya se estuvo haciendo ahorita en inicios de año, se hace un programa de todo lo que se requiere que esta persona tenga habilidades para poder hacer el trabajo ya en base a eso se programan los cursos y se dan las certificaciones.</p>	<p>No existe un sistema, no hay un sistema para esto, es como cuando tu llegas con tu jefe inmediato y le dices sabes que mira me gustaría hacer esto porque ya identifique que aquí hay un ahorro pero no es algo así como, como ya así mejoras que es un proyecto por ahí trabajamos dos compañías que son como GM que tiene ideas y mejoras entonces ya hasta hay un procedimiento, bueno para que hagas lala, el registro de tu idea, hagas todo el procedimiento y después se implanta y se vea los resultados y se pueda dar hasta cierto punto un incentivo por ese, por esa</p>

	<p>trayectoria dependiente de otras compañías y para este tipo de personas si se les da una capacitación, creo que son como tres días en cada una de las áreas, te explican que hace cada área se les explica ellos que, cuales son los reportes que deben de hacer y así, si , si hay capacitación.</p>		<p>mejora, eso es lo que yo creo que tenemos. Nosotros acá, hasta el momento nada más es tú vas directamente con tu jefe y le dices aquí podemos hacer algo y entonces ya se hace.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>No se cuenta con un programa de inducción ni está establecido como tal, pero en cada una de las áreas en las que va a ingresar personal nuevo a la empresa, primero se le da un recorrido por las instalaciones de la empresa con el fin de que se familiarice con los procesos ahí realizados, posteriormente se les da capacitación documentada y se les va introduciendo a las actividades que se realizan como: manejar los robots, encenderlos, los protocolos de comunicación, etc. los aplicacion ingeniering usualmente ingresan como practicantes y si se observa que tiene el potencial para el puesto y de esta manera ingresan a la empresa.</p>	<p>No está definido un programa, la capacitación se da de manera vivencial apoyados de algunos programas y manuales, la capacitación inicialmente se da de manera empírica posteriormente se mandan a cursos con los proveedores. Dependiendo de las necesidades que se tengan.</p>	<p>No existe un sistema de propuesta de mejoras, las propuestas se hacen de manera verbal con el director de la empresa y el decide si es viable aplicarla o no pero no existe nada ya establecido.</p>

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>10. ¿La transferencia del conocimiento la considera importante y porque?</p>	<p>11. ¿La empresa cuenta con documentación de sus procesos? ¿Cómo los difunden?</p>	<p>12. ¿Cómo se reconoce a los trabajadores las actividades realizadas en la empresa?</p>
<p>E1</p>	<p>Si hablando de las celdas robóticas manejamos demasiada información o sea somos integradores, se integra el sistema mecánico eléctrico y software que vendría siendo la programación, entonces es muy importante que la gente que va entrando sepa las bases porque no podemos tampoco, vamos estamos hablando de que aquí el robot es la parte más cara del sistema y por algún error humano se puede dañar alguna tarjeta se puede dañar la fuente de poder del robot, puede haber daños mecánicos, en caso de no haberse lubricado algún engranaje correctamente pues puede repercutir en, se puede dañar inclusive el engranaje, entonces es pues este muy, muy importante que las personas nuevas tengan al menos la base y que traigan un conocimiento previo de su universidad o de la carrera que hicieron, este porque tampoco podemos pues enseñarles desde cero.</p>	<p>SI, Si no tiene mucho que se acaban de implementar, hay procesos para subir información a pared, tenemos un servidor donde toda la información de los proyectos está ahí, este hay procedimientos para arrancar las maquinas, hay procedimientos para comunicar el robot con plantas de soldar por ejemplo.</p>	<p>Este, ahorita acabamos de entregar un proyecto para en saltillo van a organizar una comida para, en forma de agradecimiento para todos los involucrados, este esa es una forma a veces el presidente se da cuenta de que se hizo correctamente una actividad y personalmente el reconoce o te reconoce enfrente de otras personas, el trabajo que hiciste correctamente.</p>
<p>E2</p>	<p>Si, si la considero importante, este ¿porque? Porque un ejemplo nosotros como ingenieros de aplicaciones a veces abarcamos muchos rangos en cuestiones de programación, programaciones de tanto de robots, pvc, integración, yo tengo ese conocimiento, si llega un compañero nuevo y yo me cierro a no enseñarle a no transferirle lo que tengo, entonces este yo voy a ser, en una situación cuando se necesite otra persona más él no lo va a poder hacer porque nosotros no transferimos ese</p>	<p>Si, si cuenta este hay una parte que nosotros tenemos que le llamamos lo que es el terminal server, es este un sistema virtual donde cada empleado pueda acceder a esa información, ahí viene todos los procesos detallados desde por ejemplo para cada área para los ingenieros de aplicaciones para los que están en oficinas, para los proyecto manager entonces, cuando un proyecto empieza pues nos basamos en eso en cómo empezar, de cómo está estructurado, por dónde empezar, para reducir</p>	<p>Pues yo creo que a veces se le hace un reconocimiento, al fin de año a veces hemos un reconocimiento al mejor empleado, aquel que tuvo este una buena disciplina, ayudo a la empresa, dio muchas opiniones, hizo un buen trabajo o fue el más destacado entonces se le dice que es el mejor empleado, no tanto tenemos como reconocimientos, en monetario o en efectivo no, no, no, seria simplemente eso.</p>

	<p>conocimiento, en cambio si él llega y yo le digo mira esto se hace así y así él va a poder hacer otros trabajos cuando yo esté trabajando en otros proyectos, este de esa parte yo lo veo bien trabajar también eso cuenta mucho o aplica también cuando trabajamos en equipo o sea cuando estamos trabajando en equipo pues hay que estar todos en el mismo rango en el mismo conocimiento entonces este pues de los conocimientos básicos o que nosotros tenemos.</p>	<p>también lo que son los tiempos muertos porque a veces si no tienes un procedimiento pues inicias, yo pienso que de aquí, pero te das cuenta que a lo mejor iniciaste a la mitad y tenías que hacer algo antes, entonces por eso es que esa información está en la nube todos tienen acceso y hay que llevarla, hay que ponerla en práctica.</p>	
E3	<p>Si, pues porque nadie es finito en la empresa puedes seguir aquí por bastante tiempo y necesita dejar documentados los hallazgos el proceso dentro de un departamento es el punto de partida para seguir mejorando de manera interna, entonces nadie es indispensable, todos el puesto sigue la empresa sigue se debe de seguir este, es una empresa competitiva entonces si uno se guarda el conocimiento y no delega o no enseña se va a quedar en mediocridad.</p>	<p>Está empezando todavía no, la empresa tiene cuatro años estados unidos creo que sí, México aquí en génesis somos pocos pero tratamos de hacer mucho, siento que estamos empezando estamos dentro de una certificación adicional con..... Que es robótica entonces se está empezando a hacer procesos, todo se documenta con los proyectos definitivo de A a Z pero se requiere, se está empezando está comenzando.</p>	<p>Comidas tal vez algún aumento, cursos, algo que tenga personal, como una inquietud un viaje a estados unidos, por ejemplo se fueron a chicago, el ingeniero Alfonso, el ingeniero Guadalupe que estuvieron trabajando realmente en cuestión de adicional.</p>
E4	<p>Claro, si si, si, si, ¿Por qué?, porque se debe tener capacitados a todos, en caso de ausencias en caso de cualquier cosa ¿no?</p>	<p>Yo creo que ahí es un área de oportunidad de la empresa.</p>	<p>En la fiesta de fin de año si se les da reconocimiento, este por antigüedad y si hicieron alguna actividad sobresaliente también se les reconoce, se les reconoce ya sea por una ayuda monetaria o ayuda en especie.</p>
E5	<p>Si, si es importante porque al final de cuentas como siempre pasa muchos de los que son application ingeniering entran, digamos esa es la puerta de entrada para la compañía pero nosotros como cualquier compañía pues debe de pensar a futuro entonces toda la gente que esta, que entra como application ingeniering</p>	<p>Si hay documentación de los procesos, no estamos certificados en iso 9000 eso no es cierto, este yyyy pero la compañía es tres años, tiene tres años de creada y ese tipo de cosas de como difundirlos yo creo que si hace falta un poquito más, aquí lo que se hace como difusión es ok se hacen procedimientos y ese procedimiento se manda por</p>	<p>Lo que hacemos cuando se termina cada proyecto, en un principio no se hacía pero bueno ya los últimos si. Se ha hecho así, se hace una junta de cierre de proyecto en el cual se ve tanto lo bueno que se hizo como lo malo que se hizo también, ¿para qué? Para reconocer a lo que se hizo bueno, para reconocerlo y</p>

	<p>o de otros mandos medios o bajos también hay que buscar la manera de que ellos mismos empiecen a tomar otras, otras posiciones en nuestra compañía y entonces por eso es importante transmitir nuestro conocimiento a ellos y nuestra forma de ver las cosas, también es bueno que ellos traen algunos consejos que también es bueno absorberlos y ponerlos dentro de nuestra empresa.</p>	<p>medio de correo para que todo el mundo este enterado pero hasta ahí entonces yo creo que si necesitamos mejorar ese punto.</p>	<p>lo que se hizo malo tomarlo en consideración para que el siguiente proyecto ya no vuelva a suceder o sea lo mínimo tomar acciones correctivas esa es la manera en la que ahorita se ha realizado.</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Si se considera importante la transferencia del conocimiento en la empresa ya que se manejan muchas actividades y muchos rangos dentro del trabajo de desarrollo en los robots y cualquier descuido o falta de conocimiento para manejarlos puede dañarlos y la carga de trabajo o la necesidad de delegar algunas actividades nos obliga a transferir el conocimiento así como el desarrollo personal en cada uno de los involucrados en el trabajo.</p>	<p>En este tema se menciona que se acaban de implementar un terminal server, este es un sistema virtual en donde los empleados pueden acceder a la información de los proyectos, procedimientos y procesos detallados con ejemplos para cada área, cuando un proyecto se inicia se basan en esta información desde cómo empezar y como está estructurado. Todo se documenta con los proyectos se hacen procedimientos se mandan por correo para que todos estén enterados, por ser de reciente creación existen áreas de oportunidad para mejorar el sistema de documentación de los procesos y su difusión.</p>	<p>Los reconocimientos en la empresa son de manera moral, se les reconoce en alguna comida, o cada fin de proyecto se reconoce lo bueno pero también lo malo que se realizó y en algunas ocasiones e s de manera monetaria, o con capacitaciones a las que se les manda fuera del país.</p>

Dirección General de Investigación de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	13. ¿Conoce la descripción de su puesto y sus funciones? ¿Cuáles son?	14. ¿Qué habilidades técnicas requiere para realizar su trabajo?	15. ¿Conoce los indicadores de su puesto y cuáles son?
E1	SI, yo comenzaría la aplicación, este cada proyecto nuevo este son celdas robotizadas para soldadura entonces mi puesto como ingeniero de aplicación es programar el robot hacer la ruta del aire del robot y programar todo lo que es la soldadura, todos los parámetros de la soldadura, este tengo que dejar que la pieza que se soldó este tenga penetración este al soldar.	Se requiere, forzosamente tienen es que saber este interpretar diagramas eléctricos eso es de cajón no puedes adentrarte en esto esté chavo si no interpretas diagramas eléctricos, debes conocer conceptos básicos del robot este saber que por ejemplo el robot tiene límites mecánicos y límites de software entonces al momento de hacer la programación tienes que contemplar todo ese tipo de cosas, este requieres conocimientos técnicos que se rige toda la soldadura, este aparte de eso pues bueno conocer de las diferentes herramientas.	No, no conozco
E2	Si, estoy encargado básicamente todo lo que es automatización, programación de los robots, Implementación de nuevos dispositivos, como se podría decir el, los proyectos,son iguales, cada proyecto que llega pues tiene un nuevo reto, entonces de eso nos encargamos nosotros, de cumplir ese reto y hacer funcionar las cosas de implementar por ejemplo si llega un proyecto o una celda con una cámara entonces es algo nuevo para nosotros, y nosotros estamos encargados desde investigar, desde a lo mejor tomar un curso para hacerlo funcionar y que el cliente este satisfecho con lo que realizamos o con su alcance, lograr su alcance.	Habilidades técnicas, hablemos de tengo grandes conocimientos en lo que es electrónica y electricidad, tener mucha lógica, ser lógicos, ser, también lo que nos ayuda mucho es tener respuestas rápidas y una solución viable y pues básicamente que seas proactivo o sea en cuestiones de que no te quedes cerrado simplemente en ahí te toca hacer esto no, a ver si lo puedo hacer pero puedo implementar algo más que pueda darle un plus a eso al alcance que se vea reflejado.	. No
E3	No está escrita pero si conozco lo básico que es desarrollo de proveedores nacionales, extranjeros, buscar la competitividad dentro de las negociaciones	Manejo del idioma básico, el inglés, estadística poquito, negociación, cálculo de números, cotizaciones y los acuerdos que tenemos allá tenemos que hacer mucho	Entregas a tiempo, fletes extraordinarios, básicamente son esos

	que se tienen que hacer para mejorar, precios, tiempos, acuerdos entre proveedores que tenemos de manera corporativa, o sea no especifica pero sí.	análisis de si nos conviene comprar aquí o mejor allá dependiendo del transporte, la importación si nos conviene importarlo nosotros es mucha toma de decisiones también.	
E4	Si, Es coordinar las actividades de contabilidad generales como son los ingresos, las salidas de dinero, los impuestos también ver que todo se lleve a cabo en tiempo y de la mejor manera.	Básicamente conocimientos contables actualización fiscales, manejo de computadora, software, office, este básicamente es el office y el de manejo de la empresa que en este caso ahorita es eventual.	No
E5	Otro punto que tenemos que considerar yo creo si todo mundo te esté diciendo lo mismo que yo, pero a mí me gusta este ser honesto en el sentido de que, ese es uno de los puntos que tenemos que considerar, se lo que debo de hacer no recibí toda la capacitación que creo necesaria para poder desempeñar el puesto en un principio, ahorita yo creo que sí, y sí es bien importante esa definición de puestos, el área de recursos humanos no creo que las tenga, hay que trabajar en eso.	Pues más que nada como employer manager lo que yo tengo que manejar es software de control de proyectos, más que nada son software de administración de personal, de administración de proyectos y este ¿técnico, técnico? y que ya empezamos a ver nosotros es de que de qué manera tu puedes saber o supervisar algo si no lo sabes hacer entonces si te, también hemos tenido cursos de manejo de robots porque al final de cuentas yo no lo voy a hacer pero cuando se necesita revisar, verificar que la persona que es un application ingeniering hizo lo que tenía que hacer este bien.	Tengo un indicador que es mi jefe que me dice vas bien, esa es la verdad yo creo que, sí, ummmm hay que poner algo más, mas sistemático, porque luego a veces muchas de las cosas quedan de manera este no controlada o no medible entonces sí, si hay una, si hay algunas cosas en cuanto a contabilidad. Todos los fines de mes se revisan los proyectos y vas viendo cómo van si están bien.
CONCLUSIÓN	No se cuenta con análisis y descripción de los puestos dentro de la organización, por tanto es considerado como una área de oportunidad para el departamento de recursos humanos, con el fin de especificar las funciones que corresponden a cada una de las áreas, cabe destacar que las personas a las que se les realizó la entrevista conocen las funciones a desarrollar en el puesto que les fue asignado realizándolas de manera coordinada con las diversas áreas involucradas en el proyecto asignado.	Las habilidades técnicas son dependiendo del área en la que se encuentre el trabajador, pero en esta empresa se requiere de tener conocimiento del idioma inglés por ser una empresa de capital americano, manejo de software, estadística, negociación, manejo de cálculos matemáticos, electrónica, interpretación de diagramas eléctricos, básicamente se requiere de personal con conocimientos de ingeniería.	No se conocen los indicadores del puesto, solo se les dan indicaciones de manera verbal si se está realizando bien el trabajo, y mensualmente se revisan los proyectos con el fin de saber si están bien.

PREGUNTAS ENTREVISTAS	16. ¿Cómo se motiva el capital humano en la empresa?	17. ¿Cómo desarrollan las competencias del personal en la empresa?	18. ¿Existe una retroalimentación sobre su trabajo en la empresa y como se realiza?
E1	Pues con dinero	Este una vez que ya se definió que alguna persona va a entrar a trabajar en algún puesto y que ya paso el proceso de haber estado con algún ingeniero que ya tiene, tiene experiencia en la empresa se le asigna una tarea a esa persona, este digamos que su jefe o la persona que estuvo a cargo de la persona de la nueva persona define qué actividad o que tarea podría cumplir la persona ya sin ayuda de un supervisor, entonces pues en base a eso se le van asignando tareas, finalmente uno aquí llega lo más alto que uno desee, o sea si te involucras y te involucras y trabajas constantemente cada vez te van asignando tareas concretas.	Creo que aquí la retroalimentación debería estar este por parte de nuestros clientes a los que vendemos las maquinas porque finalmente ellos son los usuarios, de las maquinas, él es el usuario final quien va a estar operando la maquina yo creo que mejor que ellos, yo creo que ellos son los que saben y los que podrían darnos la retroalimentación correcta ahora este una forma de medir esa retroalimentación es que esos mismos clientes nos han dado diferentes proyectos, les vendemos una máquina y a los dos meses ya nos colocaron otra orden de compra para algún otro proyecto entonces pues eso habla bien de que, o habla de que estás haciendo tu trabajo correctamente o que el cliente está satisfecho.
E2	Cuando un proyecto se termina hay una junta donde hay una retroalimentación de cada proyecto en el cual este te hacen destacar por ejemplo que tuviste una buena participación, o en ese proyecto fuiste, llevaste bien tus cosas o tus tareas, después de eso pues hay este, bueno en esa junta te hacen ver tu participación que es lo que hiciste bien y algunas críticas constructivas.	Bueno pues para que sea competente, básicamente vamos como yo veo o así es como lo hemos obtenido es asignándote una tarea en cuestiones de que tienes un reto tienes una meta, tienes que lograrlo, tú tienes que ver de dónde basarte o traer información pedir lo necesario, si llegas a alcanzarlo entonces ya vas a ser competente ya vas a tener muchos conocimientos, ya vas a ser competente para qué? Para que te manden a otro proyecto y lo puedas realizar, yo diría que es poniéndote metas o sea con eso si tú lo cumples ya.	Si, retroalimentación este en cuestiones de que es lo que se me dificulto como lo puedes solucionar, este esa retroalimentación básicamente va a todos los ingenieros de aplicaciones a mediados del proyecto mi dicen, te preguntan ¿Cómo lo solucionaste? ¿Qué es lo que hiciste porque tu estuviste enfocado a eso? Entonces tú dices eso se lo dices a todos la retroalimentación, entonces ellos pues ya tienen conocimiento de de lo que hiciste de cómo lo solucionaste de si se te dificulto y pues

			básicamente es eso porque también ahí se ayuda, se apoya en alguna situación de que se encuentren en algo similar pues ya van a tener de donde o ya van a tener bases, o van a decir oye lo hicieron así o lo soluciono de esta forma y ya vas a saber por dónde va ir.
E3	En lo personal yo tengo nada más una persona a cargo este y ha esta persona lo que le mueve es seguir capacitándose entonces yo busco, ahorita estamos tomando un diplomado los sábados, estamos aprendiendo generando más no.	Yo creo que necesitamos que recursos humanos se involucre un poquito más en esa parte, no creo que haya algo, como que se hace sobre el día salen situaciones pero no, siento que hay un área de oportunidad ahí.	Pues mi jefe que es el Ing., Tomas..... En dirección una vez al año no sentamos a platicar pero no es así como en otras empresas en las que se ha elaborado mira sabes que estos son los objetivos y todo lo que está a bajo de dirección, gerencia o manufactura lo que tú quieras debe de ir encaminado hacia ese mismo objetivo me explico, se transforma todo en indicadores y este por ejemplo muchas empresas le pegan al, esta es una empresa le pegan al, al, dinero y los indicadores te dicen cuanto tienes en en inventario de pocos movimientos no, o sea a hablando desde mi área, entonces todos los indicadores por departamento tienen que ir alineados a la filosofía de la empresa, por ejemplo, me puse a investigar que génesis Systems es como tal, tiene una misión pero aquí no la tenemos plasmada no, o sea cosas que se tienen que ir empezando a implementar.
E4	Bueno desde mi perspectiva, yo creo que mediante la integración o sea pues se le toma más en cuenta heee ¿Qué más puede ser ¿se dan ayudas monetarias heeeee ya l mismo tiempo bueno.	Pues rolando al personal de puesto.	Si, se realiza es una revisión de puesto se hace cada año, ahora sí que mi jefa tiene indicadores que ahí me viene diciendo como fueron desarrollados y ya es la retroalimentación.

<p>E5</p>	<p>Bueno, ummmmm otra cosa que podemos mejorar, yo creo que sí, porque la motivación es bueno desde que tu jefe te dice muy buen trabajo, este proyecto se ve muy bien y eso, pues yo digo que es una muy buena motivación pero, al final de cuentas este, algo que sea como un poco más visual y que las demás personas se enteren yo creo que sería mejor, entonces si hay un punto de que, yo no veo al jefe decir hay mira Salió mal, salió mal, no. Simplemente decir fue un buen trabajo de tal proyecto y se reconoce, en esas juntas que te digo estamos reconociendo las cosas buenas y las cosas malas, pero a la mejor sería bueno hacer, buscar otra manera diferente de cómo hacer eso.</p>	<p>Yo tome un curso hace apenas un mes, en la canacintra de aquí de san juan en donde habla de todo lo que son competencias personales, todo eso y es bien importante porque ya todo eso ya viene en la ley y en realidad ese punto yo creo que no lo hemos bajado y no hemos hecho pues no se ha hecho la tarea que se debe hacer desde recursos humanos de esa parte de competencias, porque yo ya lo vi y si es bastante complicado muy engoroso pero es muy bueno, porque al final de cuentas tú vas a ver en qué nivel esta tu compañía y hacia donde la vas a llevar, esto te va a dar una guía, al principio si va a costar trabajo sacar los datos pero al final de cuentas es un beneficio muy bueno, pero eso yo creo que sería lo más importante.</p>	<p>Yo creo que todo, todo lo que hemos hecho, si lo hacemos pero es una manera muy, no sistemática, o sea tu jefe te dice va bien, estas bien, este, pero otra cosa mas no, pues yo creo que si sería bueno algo mas sistemático</p>
<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Se les hace destacar en algún comentario de que las cosas están bien hechas, se les reconoce de manera verbal en alguna junta , algunos jefes buscan motivarlos por medio de otorgarles alguna capacitación.</p>	<p>Las competencias se logran cuando el personal ya está involucrado en la empresa, se le asignan tareas y depende de él y de su capacidad para resolver lo comprometido es la manera en que se le van asignando tareas posteriores y lograr metas personales dentro de la empresa. Pero un método específico ya establecido con el fin de desarrollar las competencias del personal no existe.</p>	<p>La retroalimentación que existe en la empresa es de manera informal y los empleados se basan en los comentarios que se les realizan con respecto a como están realizando su trabajo, también se basan en las referencias que los clientes dan de ellos y de los trabajos a realizar debido a los resultados obtenidos, pero una retroalimentación formal no existe.</p>

<p>PREGUNTAS</p> <p>ENTREVISTAS</p>	<p>19. ¿Conoce la misión, visión, valores y filosofía de la empresa y como la aplica en su trabajo?</p>	<p>20.¿Cómo Implementan la cultura de trabajo en equipo en la empresa?</p>	<p>21. ¿Cuál es su actitud en la empresa para mejorar en su trabajo?</p>
<p>E1</p>	<p>Realmente la misión, visión los conceptos como tales para, aquí en génesis no están bien definidos, digamos que aquí lo que se ve en personal es que varios se ponen la camiseta hemos estado trabajando a veces, de repente el trabajo se junta y de repente al cliente le urgen sus máquinas y siempre estamos en este, estamos digamos, nos ponemos la camiseta, apoyamos a la empresa y estamos conscientes de que el trabajo en ocasiones se junta porque dependemos mucho de tiempos de entrega de los materiales también.</p>	<p>Este creo que una de las bases para esto es la confianza hay mucha confianza entre nosotros, este tenemos la confianza para preguntarnos dudas, este algún ingeniero puede ser experto en soldadura, algún otro puede ser bueno programando los robots y al final de cuentas hacemos el equipo digamos, un grupito de soporte técnico, entonces nos apoyamos con los diferentes ingenieros de aplicación, este fomentamos el equipo de trabajo, en reuniones, conociéndonos, en ocasiones salimos aquí del trabajo y vamos a ya sea a algún barecito o a jugar aquí enfrente de las canchas futbol, entonces todo eso va generando confianza va generando lazos, así es como generamos.</p>	<p>Pues tengo planes son ingeniero de aplicación ahorita pero mi plan es llegar a ser líder de proyecto, este por ahora quiero aprender lo más que pueda, quiero pues ya haber trabajado, conocer mucho de los procesos de los robots, las marcas, diferentes componentes que compone la maquina porque al final de cuentas para ser un líder de proyecto tienes que conocer todas, cada componente de las maquinas, marca, capacidad de los componentes, entonces este estoy contento con la empresa, estoy muy contento porque estoy aprendiendo y pienso quedarme aquí un tiempo y mejorar.</p>
<p>E2</p>	<p>No las tengo ubicadas, pero pues básicamente a lo que nos enfocamos lo que tratamos de hacer es reducir tiempos muertos es en eso vamos.</p>	<p>Bueno el trabajo en equipo yo creo que aquí en esta empresa es fundamental, este un proyecto requiere de ingenieros de aplicaciones, requiere de ingenieros de control, técnicos, este lo que son los mecánicos diseñadores entonces todos debemos estar comunicados, cuando un proyecto se hace todos debemos estar dentro del proyecto y saber qué es lo que se tiene que realizar, básicamente como te digo es mucho, mucho trabajo en equipo un solo ingeniero pues no, no podría hacer el el trabajo pues tantas áreas que se abarcan entonces este y pues es eso de que también haya buena comunicación de sobrellevar las cosas pues porque si están en el proyecto, ahí hay personas</p>	<p>Ok, la actitud emmmm lo que nos recalcan mucho y lo que tratamos de hacer es este ser disciplinados esa es una de que seas proactivo, disciplinados en cuestiones de que si tienes que llegar temprano a un proyecto o cuestiones de esas pues tienes que ser puntual o sea si tienes si llegas a salir tarde en este el día anterior a las 3 o 4 de la mañana y el otro día tienes que estar a las 7 porque el cliente va a estar pues tú tienes que estar, tienes que cumplir con ese aspecto.</p>

		que se empiezan a molestar y cosas de eso pero pues tratar de tranquilizarse y hacerles ver que el trabajo en equipo es bueno y el trabajo va a salir bien.	
E3	De aquí no.le pregunte al director de estados Unidos los valores la misión, quería que me los compartiera pero no significa que sea lo mismo de este lado ¿No?, o tal vez si pero tendríamos que sentarnos con los empleados para establecerlos.	En ocasiones hacen algún, curso en donde van todos pero como que cada quien trata de sacar su provecho	Mi actitud es no limitarme nada mas hacer lo que me toca, o sea no nada más colocar una orden y darle seguimiento y que llegue, me dedico a hacer otras.
E4	No.	Haummmm ¿Cómo se implementa? Realmente el ambiente de trabajo es bueno sin embargo yo creo que para obtener el 100%paraaaa, de un buen trabajo en equipo hace un poquito permear más información de arriba hacia abajo, entonces ahí si lo veo como nuestra área de oportunidad.	Hummmmm pues tratar de sacar todos los requerimientos que se me soliciten, emmmm pronto y correctos, emmmm seguir teniendo responsabilidad y emmm pues ¿qué mas? Trabajar en equipo.
E5	Bueno, tanto así como conocerlos no en la realidad no, este nosotros empezamos a trabajar así eso es otra cosa así muy sencilla, posiblemente si están, pero no están ilustrados.	No es por parte del área de recursos humanos, es por parte de un área de dirección, más bien es este una va creando sus propios este equipo de trabajo y yo creo que si es muy importante hacer entender a todas las áreas de que, yo pienso que a la mejor nuestro trabajo se puede hacer de una mejor manera y perdemos tiempo andar con las luchas de poder yo creo que eso no es nada bueno pero o sea hay que poner una dirección.	Bueno lo que yo hago o mi actitud es siempre estoy abierto a a cualquier conocimiento nuevo esto no tengo toda la razón en todo, yo ando buscando cosas nuevas en que involucrar que poner en nuestros proyectos, tengo personal a mi cargo que son practicantes y a mí lo que me gusta es capacitarlos y después de capacitarlos pues ahora yo puedo decir ya estas capacitado ya sabes cómo hacer el trabajo pues ahora si necesito que se haga de esta manera y debe de ser así porque es la mejor manera, si tu encuentras otra cosa diferente lo podemos considerar y lo podemos unir con lo que ya tenemos y hacer algo mucho mejor.

CONCLUSIÓN	Por ser una empresa filial de estados unidos se trabaja sin dar mayor importancia a que el personal conozca la misión, visión, valores y filosofía de la empresa, el personal no los conoce.	No se tiene una metodología específica para implementar la cultura de trabajo, nuevamente se realiza de manera informal por la necesidad que se tiene de comunicación y de realizar los trabajos encomendados los cuales requieren de comunicación, conocimiento de lo que se está realizando y ayuda en conjunto, se muestra nuevamente las áreas de oportunidades que se tienen para mejorar en estos aspectos.	Los aspectos relevantes en la actitud de los empleados es obtener conocimiento de los procesos, y del material que se requiere en sus áreas de trabajo con el fin de obtener crecimiento y desarrollo personal, ser personas disciplinadas, proactivas en beneficio de ellos mismos y de la propia empresa, se muestran abiertos al aprendizaje constante.
-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PREGUNTAS ENTREVISTAS	22. ¿Cuáles son los perfiles de las personas que laboran en la empresa?	23. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?	24. ¿La infraestructura de la empresa la considera adecuada? ¿Con que cuentan y que considera que falta para el desarrollo eficiente del trabajo?
E1	Una son este tiene que ser una persona honesta, debe generar confianza debe ser proactivo también tener visión sobre todo tener la idea clara porque quiere estar aquí, somos una empresa que maneja mucha tecnología y realmente la persona que llega a un trabajo y llega a hacer su trabajo diario, día a día y no exigirse a hacer algo más pues ese tipo de personas no nos sirve queremos personas que, que conozcan algo y tengan las ganas y el hambre de conocer algo más de lo que está detrás de eso.	Mira que crees si somos pocos son todas las personas de la cabaña, son aproximadamente 6 personas, dos vendedores 8 aproximadamente seremos unos entre 15 y 20 personas.	. Pus mira una era el aire, algo que nos quitara el calor porque luego está muy canijo, pero ya este, acabo de regresar yo de México, cuando regrese ya estaba ese ventilador, entonces es una condición que nos permite trabajar mejor porque el calor realmente aquí esta infernal, este otra cosa es que, bueno yo tengo aquí tres años anteriormente no estaban esos anaqueles, todo estaba tapado con lona, había hasta inclusive hasta animales llego a haber una plaga de pulgas, diferentes cosas y pues pienso que la dirección esta enfocando el camino a dejar bien la , la planta la nave esta sala de juntas también está, es cómoda tenemos acá también inclusive el área de entrenamiento para las personas, y no tengo mucho que quejarme acerca de eso.
E2	Este cuando alguien llega aquí, luego se le llega a hacer una entrevista pues básicamente no es, yo creo que las bases seria el conocimiento, el conocimiento en cuestiones de de, el conocimiento en cuestiones heee como te puedo decir, el conocimiento en lo básico de aquí de la planta no se programación o cosas así, pero lo que más mas tiene, lo que le damos más puntos es como es, que no sea negativo, que sea este, que traiga buenas ideas, que sea proactivo en ese aspecto.	En la empresa trabajamos alrededor de 10 a 9 ingenieros, somos pocos	La infraestructura pues la considero apta no excelente verdad?, porque nos llegaría a faltar algunas cosas, he lo que si llegaría a pedir o a exigir de las cosas, es para el movimiento de materiales pesados yo veo dificultad en eso porque pues es lo que nos detiene a veces y este pues cuestiones de recursos o algo que tu llegues a solicitar este a la empresa para que tu termines tu trabajo pues sí ,si necesito esto te lo compran, si necesito que me pagues

			algún curso de algún proveedor lógicamente lo traen y al final de cuentas te sirve para sacar lo que es el trabajo.
E3	El perfil del empleado es organizados con una carrera, trabajo bajo presión, trabajo en equipo también, enfocado a resultados y que no te estén, no necesitas a un jefe que te este litigando, o sea Aquí en administrativos sabemos que tenemos que cumplir, entonces tu sabes tu trabajo y nadie te tiene que estar checando, es mucho lo que busca el ingeniero.	Creo que 21	Actualización de maquinaria, seguir mejorando las instalaciones han metido dinero porque las instalaciones son viejitas, pero pueden seguir mejorando han metido, quieren meter un piso asfáltico mejorar el piso en las naves, y básicamente mejorar la parte de almacén también.
E4	Que sean trabajadores, trabajadores y bueno que evidentemente que reúnan las capacidades técnicas necesarias.	Actualmente somos contando practicantes 21	Pienso que estamos bien pero podemos mejorar.
E5	Bueno yo lo veo así es una persona que debe ser autodidacta, una persona que debe de investigar que debe estar abierta a la crítica aunque a veces no va a ser muy positiva pero debe estar abierta a la crítica, debe ser tolerante con los demás críticas o con los conceptos de las demás personas, debe ser emprendedor, debe trabajar en equipo pero una cosa no es hacer las cosas en grupo, eso es muy diferente a trabajar en equipo, entonces hay veces que uno, somos de dirección y hay veces que debes asumir un rol más de operación entonces no debes de tener la idea de ahí yo siempre voy a ser gerente no en un grupo de personas para ciertas actividades tú vas a ser gerente y para otras actividades vas a ser un nivel operativo esa es la actitud de persona que necesita génesis y la mayoría de nosotros.	Como génesis somos aproximadamente como de 25 a 30	Yo creo que estamos en un lugar pequeño, ahorita ya estamos creciendo más, ahorita ya necesitamos un mejor lugar donde trabajar, en cuanto a servicios y esto yo creo que estamos bien, hay cosas que se tienen que mejorar y en cuanto a nuestras instalaciones también, también hay que invertir porque uno ve la competencia y ya la competencia sabe que somos buenos pero nuestros clientes ven que nuestras instalaciones no son tan buenas
		Actualmente laboran en la empresa entre 20 y 30	La infraestructura de la empresa está en mejoría

<p>CONCLUSIÓN</p>	<p>Se busca tener personas honestas proactivas que sean organizados y tengan la capacidad de trabajar bajo presión que no tengan la necesidad de estar bajo supervisión de algún jefe y realicen su trabajo buscando los mejores resultados, personas abiertas a la crítica con el fin de buscar mejores resultados realizando los cambios que sean necesarios, personas con habilidades técnicas y busquen la capacitación constante para el mejor desempeño en sus labores.</p>	<p>personas, incluyendo algunos practicantes.</p>	<p>constante, como en todas las empresas de reciente creación empieza con grandes carencias y condiciones no aptas para el desarrollo de las funciones, pero actualmente se encuentra en condiciones aptas para el desarrollo del trabajo realizado, con algunas carencias que se han estado cubriendo y por ser una empresa en crecimiento se han estado mejorando cada vez más las instalaciones, cubriendo de esta forma las necesidades de la empresa.</p>
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PREGUNTAS ENTREVISTAS	25. ¿Cómo considera el desarrollo tecnológico que tiene la empresa? ¿Qué hacen en relación a eso?	26.¿El recurso humano lo considera suficiente y eficiente para mejorar la competitividad?
E1	Yo creo que es digamos de punta por que la matriz está en estados unidos, la empresa matriz de nosotros está en estados unidos, igual es una integradora de proyectos ellos estas al tanto y se enteran muy rápido por ser una empresa integradora de los nuevos productos que hay en el mercado, este los proveedores que tenemos, tenemos diferentes proveedores este digamos que nuestro equipo de proveedores y siempre están al tanto de nosotros, siempre nos están ofreciendo sus productos , nos están este dando a conocer nuevas tecnologías, muy seguido vienen y dan platicas nos enseñan sus productos traen los productos para que los manipulemos, entonces pienso que en cuanto a ese punto de la tecnología pues pienso que la empresa está muy bien.	NO, yo creo ahí si no, creo que hace falta personas, ahorita se acaban de introducir dos nuevos ingenieros de aplicación pero vienen proyectos grandes viene mucho trabajo, y este la verdad pienso que nos caería bien ayuda extra, digo podemos sacar la chamba al final de cuentas pero para que este forzarnos de más, para que quedarnos hasta las 7 u 8 de la noche, pero este pues ya te digo acaban de introducir un nuevo ingeniero de aplicación al área, entonces y hay otro más que está poniendo a prueba lo que aprendió, entonces pues ya son dos armas más que tenemos aquí.
E2	Bueno, en cuestiones de que estamos este, tenemos una muy buena tecnología se está aplicando lo, pues tratamos de aplicar lo nuevo lo, lo nuevo en cada celda, en cuestiones por ejemplo tratamos de aplicar las nuevas aplicaciones que tiene para que sea más eficiente o más rápida la máquina, he es positivo o este o cuestiones no se de materiales pues tratamos de que el proveedor nos traiga lo nuevo o lo más eficiente y para eso si tiene buena tecnología.	Si, si lo considero, eficiente, suficiente no yo creo que nos faltaría un poco por esa `parte, tener más, porque hay ocasiones que estamos saturados de trabajo este y pues entonces como que nos hace falta pero eficiente yo creo que sí.
E3	La empresa es de robótica necesita estar a la vanguardia, los software que compramos son muy caros, creo que estamos actualizados y las herramientas de trabajo.	No, necesitamos más personal, necesitamos personal estamos creciendo en la parte de servicio entonces es el proceso normal que está llevando la empresa, está empezando a sembrar celdas robóticas dentro de la república mexicana y ya empieza a demandar, te toca tu servicio, tengo este problema con este robot, entonces ya tenemos que empezar a desarrollar la parte más grande en servicio y en automatización, si necesitamos más gente el ingeniero sabe y esta consiente de que va a empezar a traer más personal.

E4	Bueno, bueno.	Hablando de mí área me parece más que suficiente, hablando de la empresa en general por lo que he escuchado solamente tal vez si nos quedamos cortos.
E5	Hablando desde el punto de vista de herramientas necesarias para el trabajo yo pondría que estamos en un 90 % en el sentido de que si estamos a la vanguardia, hay otras cosas que también que como medición, hay otras cosas mejores pero pues también todo depende de nuestro nivel de negocio, entonces después vendrá otras opciones donde si tengamos que comprar otro tipo de cosas más, mas buenas.	Un comentario que voy a dar así muy breve en cuanto a y no nada más son las personas que salen de la universidad este la nueva generación, la nueva generación en general es una generación que está acostumbrada a obtener las cosas muy rápido a usar el mínimo esfuerzo necesario y este no están acostumbrados a investigar y no están acostumbrados a hacer algo por ellos mismo a ser autodidactas y este pues yo creo que entonces si es un reto no nada más para la universidad para todos entonces son los resultados de la secundaria, primaria, de los niveles de cómo estamos y la verdad estamos muy mal, muy mal yo tengo sobrinos que están en diferentes niveles desde primaria secundaria y veo lo que les enseñan y digo no puede ser posible, este yo me acuerdo de todo lo que me enseñaban y ellos tienen dos meses y ya se le olvido, entonces no puede ser posible que tienen que trabajar con la gente para hacerlos entender de qué cuando uno entra a un trabajo en una empresa debe desarrollarse en esa empresa pero también tiene que poner algo de uno para poder superarse, un mejor sueldo, un mejor desarrollo en general y eso es lo que a veces no encuentran en la gente.
CONCLUSIÓN	Por ser una empresa de robótica se está a la vanguardia de la tecnología, los software son de los más actualizados acorde a los servicios que se prestan y al tipo de robots que son requeridos por la industria a la que damos el servicio, los proveedores que dan servicio a la matriz que es Génesis por siempre están al tanto de la tecnología nueva y necesaria para nosotros ya que somos la filial aquí en México.	Por ser una empresa en crecimiento y dar servicio a los robots, es necesario más personal ya que se está empezando a sembrar celdas robóticas en la república mexicana, la demanda está creciendo en cuanto al servicio, automatización y mantenimiento de las celdas robóticas, en cuanto a la eficiencia del personal las personas egresadas hoy en día de las universidades están acostumbradas a obtener rápido las cosas y sin esfuerzo no son autodidactas ni están acostumbrados a la investigación, por tanto cuesta trabajo que realicen las actividades requeridas en la empresa, ya que es una empresa de alta tecnología.

Dirección General de la UAQ

ANEXO VII

RESULTADOS REPORTADOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

En el año 2017 se inician las operaciones del “Centro Regional para el Fortalecimiento de la Competitividad de las MiPyMES Proveedoras de Autopartes de la Industria Manufacturera Japonesa” en la instalaciones de la Universidad Tecnológica de San Juan del Río. El objetivo principal de este proyecto es apoyar aquellas MiPyMES proveedoras de autopartes en la solución de sus problemas dentro de la organización, con la asesoría de voluntarios japoneses que tienen conocimientos en el ramo y los vienen a transferir en las organizaciones que lo soliciten.

En la empresa “A”, se inicia con el proyecto de implementación de 5’S dentro de la organización; realizando primeramente un diagnóstico de sus principales problemas y uno de ellos era orden y limpieza en sus áreas de trabajo. Realizando toda una metodología con sus respectivas actividades, responsables y fechas se da inicio con este proyecto. Los resultados obtenidos fueron muy buenos e inmediatamente se observó el cambio en la organización e incremento su productividad y por consecuencia su competitividad. A través de los cursos de capacitación que impartían los japoneses (transferencia del conocimiento) en esta metodología de trabajo 5’S y otros cursos como metodología Kaizen. Anexan evidencias.



ANTES DE 5’S



DESPUÉS DE 5’S

En la empresa “B” y “C” proveedoras de partes plásticas y metálicas al sector automotriz, respectivamente: también se llevó a cabo la implementación de 5’S e implementación de cursos de

capacitación en metodología Kaizen al personal de la organización con una poca masa de resistencia al cambio. Pero finalmente se logra la implementación de trabajo y los resultados ayudan hacer proveedores confiables e incrementar su competitividad. Anexan evidencias.



Curso 5'S



Tablero Kaizen

En la empresa "D" dedicada a la fabricación de partes metálicas y elaboración de celdas de manufactura, también se llevó a cabo un proyecto de implementación de 5'S en planta 1 y 2 de la organización, entrenamiento al personal sobre la metodología mencionada. Importante mencionar que se trabajó con el gobierno estatal con un proyecto para mejorar sus instalaciones y poder obtener recursos para organización y llevar a cabo varias mejoras que se requerían (Kaizen). Anexan evidencias.

