



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Diagnóstico de la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:  
**Kathrin Oberföll**

Tutor:  
**Dra. María Elena Camarena Adame**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, septiembre de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice general

Introducción .....	7
Planteamiento del problema .....	9
Justificación.....	11
Capítulo I: Marco contextual.....	13
1.1    Empresas multinacionales alemanas en México .....	13
1.2    Industria automotriz .....	14
1.3    Sector de componentes de automóvil y autopartes.....	17
Capítulo II: Marco teórico .....	22
2.1    Organización.....	22
2.2    Las organizaciones y su relación con cultura .....	26
2.3    Cultura .....	28
2.4    Cultura organizacional .....	41
2.4.1    Definiciones .....	42
2.4.2    Dimensiones .....	47
2.5    Desempeño organizacional.....	52
2.5.1    Definición.....	52
2.5.2    Indicadores .....	55
2.5.3    Sistemas de Medición de Desempeño.....	59
2.6    Cultura organizacional y Desempeño organizacional.....	63
Capítulo III: Desarrollo de la investigación .....	72
3.1    Tipo de estudio .....	72
3.2    Preguntas de investigación .....	72
3.3    Matriz de congruencia.....	73
3.4    Delimitación de población y muestra.....	74
3.5    Las variables y sus indicadores .....	74
3.6    Instrumento.....	82
Capítulo IV: Resultados de la investigación .....	83
4.1    Los resultados .....	83
4.1.1    Empresa A.....	89
4.1.2    Empresa B.....	92
4.1.3    Empresa C.....	95

4.1.4	Empresa D.....	98
4.1.5	Empresa E.....	101
4.1.6	Encuesta de la empresa E.....	104
4.2	Análisis de resultados.....	109
4.2.1	Generalidades.....	110
4.2.2	La cultura organizacional de las empresas.....	112
4.2.3	Conflictos y consecuencias.....	116
4.2.4	Indicadores de desempeño en las empresas.....	117
4.2.5	Nivel de desempeño de las empresas.....	118
4.2.6	La relación entre cultura organizacional y desempeño.....	120
	Conclusiones y recomendaciones.....	141
	Referencias.....	145
	Anexo.....	152
	Anexo I: Cuestionario Entrevista.....	153
	Anexo II: Cuestionario Encuesta.....	157

## Índice de Figuras

Figura 1.1. Cadena de suministro del sector automotriz.....	16
Figura 1.2. Comercio Mundial. ....	17
Figura 1.3. Participación de la producción de autopartes por país, 2012.....	18
Figura 1.4. Regiones alemanas con mayor presencia de empresas de autopartes. ....	19
Figura 1.5. Regiones mexicanas con mayor presencia de empresas de autopartes. ....	20
Figura 2.1. Tipología de los conceptos de cultura. ....	40
Figura 2.2. Modelo de Edgar H. Schein.....	45
Figura 2.3. Modelo de desempeño organizacional. ....	54
Figura 4.1. Comparación entre la evasión a la incertidumbre y la satisfacción.. ....	123
Figura 4.2. Comparación entre factores de Estilo de liderazgo y Satisfacción.. ....	125
Figura 4.3. Resultado de relaciones basado en las entrevistas realizadas. ....	138
Figura 4.4. Resultado de relaciones basado en tablas cruzadas entre indicadores de la encuesta. ....	135
Figura 4.5. Resultados de relaciones basado en el análisis de correlación de Spearman. ....	139

## Índice de Tablas

Tabla 2.1. Definiciones de “organización” en diccionarios.....	22
Tabla 2.2. Selección de autores con una definición amplia.....	31
Tabla 2.3. Selección de autores con una definición enfatizada en herencia social o tradición...32	
Tabla 2.4. Selección de autores con una definición basada en las reglas o el modo. ....	33
Tabla 2.5. Selección de autores con una definición enfatizada en ajuste o en cultura como mecanismo para resolver problemas.....	34
Tabla 2.6. Selección de autores con una definición con énfasis en patrones u organización. ...	35
Tabla 2.7. Selección de autores con una definición enfatizada en cultura como producto. ....	36
Tabla 2.8. Autores y su definición de cultura organizacional (años 1970-1989). ....	43
Tabla 2.9. Autores y su definición de cultura organizacional (años 1990-2000). ....	46
Tabla 2.10. Autores y su definición de cultura organizacional (2000-2010).....	47
Tabla 2.11. Autores y su modelo de cultura organizacional (años 70 – 80).....	48
Tabla 2.12. Clasificación de indicadores de cultura organizacional.....	50
Tabla 2.13. Selección de autores que presentan indicadores financieros de desempeño.....	56
Tabla 2.14. Selección de autores que presentan indicadores operativos de desempeño.....	57
Tabla 2.15. Clasificación de indicadores financieros.....	58
Tabla 2.16. Clasificación de indicadores operativos.....	59
Tabla 2.17. Sistemas de Medición de desempeño y sus indicadores.....	60
Tabla 2.18.a. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño. ....	66
Tabla 2.18.b. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño. ....	67
Tabla 2.18.c. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño. ....	68
Tabla 2.18.d. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño. ....	69
Tabla 2.18.e. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño. ....	70
Tabla 3.1.a. Cuadro de variables. ....	76
Tabla 3.1.b. Cuadro de variables. ....	77
Tabla 3.1.c. Cuadro de variables. ....	78
Tabla 3.1.d. Cuadro de variables. ....	79
Tabla 3.1.e. Cuadro de variables. ....	80
Tabla 3.1.f. Cuadro de variables. ....	81
Tabla 4.1.a. Resultados de las entrevistas.....	84
Tabla 4.1.b. Resultados de las entrevistas.....	85
Tabla 4.1.c. Resultados de las entrevistas.....	86

Tabla 4.1.d. Resultados de las entrevistas.....	87
Tabla 4.1.e. Resultados de las entrevistas.....	88
Tabla 4.2. Población y muestras estratificadas. ....	104
Tabla 4.3.a. Resultados de la encuesta .....	105
Tabla 4.3.b Resultados de la encuesta .....	106
Tabla 4.3.c. Resultados de la encuesta .....	107
Tabla 4.4. Comparación de valores en las empresas.....	114
Tabla 4.5. Resultados de los indicadores de desempeño. ....	118
Tabla 4.6. Orientación e innovación.....	121
Tabla 4.7. La participación en el mercado por tipo de división .....	122
Tabla 4.8. Cuadro de congruencia.....	127
Tabla 4.9. Edad*Puesto tabulación cruzada / Evas_2*Puesto tabulación cruzada .....	128
Tabla 4.10. Estlid_3*Puesto tabulación cruzada .....	129
Tabla 4.11. Info_1*Puesto tabulación cruzada / Info_3*Puesto tabulación cruzada .....	130
Tabla 4.12. Satisf_2*Puesto tabulación cruzada / Satisf_3*Puesto tabulación cruzada.....	131
Tabla 4.13. Satisf_3*Indiv_1 tabulación cruzada / Satisf_4*Indiv_1 tabulación cruzada.....	132
Tabla 4.14. Satisf_3*Masc_1 tabulación cruzada / Satisf_4*Masc_1 tabulación cruzada.....	133
Tabla 4.15. Satisf_3*Distpod_1 tabulación cruzada / Satisf_4*Distpod_1 tabulación cruzada.	134
Tabla 4.16.a. Correlación de Spearman.....	137
Tabla 4.16.b. Correlación de Spearman.....	138

## Introducción

La economía ha enfrentado importantes transformaciones en las últimas décadas: básicamente se está volviendo global. Hoy en día, además de realizar una distribución muy amplia de sus productos en diferentes países, las empresas también aplican un modelo de producción global buscando posicionarse en todos los mercados, lo cual significa una competitividad alta y tener que buscar cómo mantener exitosa la empresa.

Una empresa es una organización, un ente social, creado para lograr determinados fines a través de su desempeño. El desempeño organizacional se compone del desempeño financiero y el desempeño operativo; en este último influyen mucho los empleados de las organizaciones, por su trabajo, su comportamiento y su interacción con el grupo. El conjunto de empleados como grupo social comparte creencias y valores, que provocan cierto comportamiento dentro de la empresa y que distinguen a los integrantes de empresas diferentes. Estos valores y creencias, junto con los procedimientos y las conductas conforman la cultura organizacional.

Denison (citado por Martínez Avella, 2010) define:

[...] la cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros. (p.171)

Todo eso fundamenta la idea de que la cultura tiene cierta influencia en el desempeño de una organización. En la teoría, ya se comprobó por varios autores dicha relación; sin embargo, son necesarios estudios de campo en el ámbito de empresas multinacionales. Esta tesis estudia la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México. Se realizó una investigación mixta, a través de entrevistas para elaborar un modelo, y una encuesta final para comprobar esa relación.



En el Capítulo I se explica la situación actual de empresas multinacionales alemanas en México; además, se dibuja el marco de la población objetivo – su sector, su importancia en los respectivos países, y su desarrollo en los últimos años.

El Capítulo II expone la teoría que sirve como fundamento para el estudio de campo. Se habla de la relación entre organización y cultura; se establecen las definiciones de cultura, cultura organizacional y desempeño organizacional; y se revisan estudios anteriores sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional.

En el Capítulo III se presenta la metodología de la investigación: el diseño del estudio, las preguntas, los objetivos, las hipótesis, la muestra y el instrumento. También se especifican las variables e indicadores que se utilizan en el estudio de campo.

El Capítulo IV presenta los resultados del estudio, de las entrevistas y de la encuesta. Se hace un análisis de resultados para contestar las preguntas de investigación. Este análisis tiene tres partes: primero el análisis cualitativo de las entrevistas, luego dos análisis adicionales de estadística que establecen más relaciones entre los indicadores. Finalmente, se sacan las conclusiones de la investigación y se dan unas recomendaciones generales para las empresas caso.

## Planteamiento del problema

Hoy en día existen cada vez más empresas multinacionales, es decir sociedades mercantiles o industriales cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países. Estas empresas tienen además de su matriz, plantas en varios países, con las que internacionalizan su capital, sus procesos organizativos y su producción. En este proceso se mezclan cada vez más valores, creencias y procedimientos de diferentes países.

Cada país o región está definido por una cultura propia, un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y sentido de pertenencia a sus habitantes. Ser parte de una cultura conlleva ciertos rasgos de conducta y comportamiento, distintos a los que presentan los miembros de otras culturas (Schein, 2004). Es comprensible que la diversidad cultural puede causar problemas: en el momento de interacción entre personas que no comparten origen o nacionalidad, debido a un comportamiento distinto en ciertas situaciones y una manera particular de solucionar problemas; o en la adaptación de ciertos procesos de una cultura a otra.

De la misma forma que las naciones y las regiones tienen una cultura distintiva, las organizaciones desarrollan una cultura propia que dirige las actitudes y conductas de sus miembros a través de valores, creencias y normas. La cultura organizacional no es ajena a la cultura local: “algunos estudios han demostrado que la cultura nacional puede afectar la cultura organizacional y otros asuntos relacionados con equipos” (Connaughton & Shuffler, 2007, p.397). Dicho de otra forma, cada cultura imprime su sello en las organizaciones que se desarrollan en su entorno.

La cultura empresarial no existe de manera independiente, separada de la cultura nacional o de la cultura vigente en su entorno geográfico más próximo. Así las culturas empresariales de países culturalmente homogéneos incorporarán elementos comunes de una cultura de ámbito general, mientras que en el caso de países culturalmente

heterogéneos, las culturas empresariales presentarán mayores diferencias entre sí.  
(Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2012, p.26)

Si se intenta adaptar un proceso de una cultura a otra o si se integran personas de diferentes culturas nacionales en un departamento, pueden surgir situaciones problemáticas que afecten el funcionamiento del grupo y disminuyan el desempeño de la organización. Así también trazan una relación Gregory, Harris, Armenakes & Shook (2009):

La teoría postula que cultura organizacional influencia el comportamiento de miembros de las organizaciones. Esta influencia existe porque los individuos se comportan de una manera, consistente con sus valores, y cultura organizacional es una serie de valores compartidos. Por eso la cultura de una organización debería crear expectativas de comportamiento que dirigen a los empleados a comportarse de una manera que es consistente con su cultura. Esta relación entre cultura y comportamiento es la base teórica para la afirmación que cultura influye en el desempeño. (p.674)

No obstante, existe la posibilidad de que estos equipos heterogéneos solucionen y superen sus conflictos, porque desarrollan una nueva cultura organizacional que resulta muy efectiva, pues se basa en un estilo colaborativo de manejo de conflictos y de toma de decisiones (Connaughton & Shuffler, 2007). Es decir, estas empresas consiguen establecer una cultura organizacional propia de la empresa, la cual adoptan todos los miembros de la misma, sin importar su origen cultural o el origen de los procesos internos.

Sin embargo, estas son suposiciones que hasta el momento han sido abordados mayoritariamente en teoría. Sobre todo, en relación a empresas multinacionales que tienen cierta mezcla de factores de cultura organizacional todavía no se ha investigado mucho. Por lo mismo se quiere investigar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México.

## Justificación

Esta investigación tiene como propósito proporcionar a empresas multinacionales información útil para mejorar el desempeño de sus equipos y, además, contribuir a la investigación sobre cultura organizacional. Por lo tanto, hay que considerar dos aspectos: uno práctico y uno teórico.

Antes que nada, la investigación tiene un aspecto práctico: beneficiaría a empresas multinacionales, en primer plano las empresas que participan en el estudio, pero también les puede servir a las 1700 empresas alemanas en México. Puede provocar en las empresas el interés en la cultura organizacional como factor para una mejora en su desempeño. También puede ofrecer a las empresas conocimiento sobre instrumentos para medir dicha cultura, lo cual puede llevar en un segundo paso a la elaboración de medidas para mejorar la cultura organizacional existente y así conseguir un mejor desempeño. Esto es un asunto muy importante para los fundadores de empresas extranjeras en México, ya que se tienen que enfrentar a la problemática de establecer una cultura organizacional congruente para su equipo.

En cuanto a la teoría hay que destacar que desde principios del siglo pasado se empezó a estudiar el aspecto humano dentro de las empresas, se ha investigado mucho en el campo del comportamiento organizacional. Una parte de estas investigaciones es la cultura en las empresas, cuyo concepto se ha definido de múltiples maneras; sin embargo, es un concepto complejo y multifacético. Por lo tanto, las investigaciones se realizaron en varios contextos y respecto a distintas variables, básicamente sobre comportamientos en casos específicos y su relación con la cultura organizacional en empresas. Estas investigaciones llevaron a diferentes modelos que consideran diferentes variables. Unos ejemplos son: las dimensiones culturales de Geert Hofstede; las siete dimensiones de cultura de Trompenaars; el modelo de la cebolla de Edgar H. Schein etc.

Sin embargo, sobre todo en cuanto a medición de la cultura organizacional, su efecto en el desempeño y en el campo de interacción entre las diferentes culturas, todavía es necesario mayor avance científico. Los artículos consultados confirman esto:

Medir cultura organizacional es uno de los muchos aspectos de cultura organizacional que se dejó poco claro y hace falta investigarlo más. (Khan, Usoro, Majewski & Kuofie, 2010, p.54)

[...], futuros investigadores deberían expandir su conceptualización de cultura para incluir no solo múltiples nacionalidades y demografías, sino que también múltiples culturas organizacionales y de equipos. (Connaughton & Shuffler, 2007, p.405)

Por ese aspecto teórico, esta investigación puede contribuir generando nuevas líneas de investigación sobre un tema del comportamiento organizacional todavía muy reciente, y puede detectar en qué aspectos hace falta más investigación, y así dar ideas e incentivos para investigaciones más detalladas sobre el tema.

Hoy en día la empresa multinacional gana más y más peso en el panorama de la economía mundial. Según Iammarino & McCann (2013), de 2000 a 2006 el número de empresas multinacionales aumentó un 23%, y el número de filiales extranjeras creció un 13%, la tasa de crecimiento es de 1,000 a 2,000 nuevas empresas y 10,000 a 20,000 nuevas filiales extranjeras por año; empleo, producción y comercio de empresas multinacionales han crecido más rápidos que el comercio global, y la inversión extranjera directa creció dos veces más rápida que el comercio mundial; en el 2006 las empresas multinacionales representaron un 10 % del PIB global y un tercio de las exportaciones globales.

Debido a esta nueva geografía empresarial se dan cada vez más situaciones de interacción e interconexión. Pero, “uno de los desafíos más difíciles en el campo de gestión intercultural es la aplicación de teorías y modelos desarrollados en una parte del mundo para entender fenómenos que ocurren en otra parte del mundo” (Denison, Haaland & Goelzer, 2002, p.2).

# Capítulo I: Marco contextual

## 1.1 Empresas multinacionales alemanas en México

En la actualidad existe una relación económica bastante sólida entre Alemania y México. Desde el 2011, México es para Alemania el segundo aliado comercial en América Latina, y Alemania es el primer socio comercial de México en la Unión Europea, cubriendo más de un tercio del total de comercio de México con esa región.

Además de la estrecha relación comercial entre Alemania y México, según la CAMEXA, la Cámara Mexicano Alemana de Comercio e Industria, actualmente existen alrededor de 1,700 empresas con participación de capital alemán en México. El capital acumulado que representa las empresas alemanas en México es de unos 25 mil millones de dólares (Embajada Alemana Ciudad de México, Wirtschaft), las mismas empresas emplean a unas 120,000 personas y generan el 7% del PIB industrial de México. Su actividad productiva se centra sobre todo en los sectores automotriz, farmacéutico, químico, eléctrico-electrónico, transporte y logística (Secretaría de Relaciones Exteriores).

En el sector automotriz de México destacan las grandes ensambladoras: Volkswagen, con más de 50 años produciendo en Puebla; Audi, en construcción en Puebla; Mercedes Benz y BMW (Embajada Alemana Ciudad de México, Forum Automotriz). Pero, no solamente las ensambladoras están presentes, sino también se establecieron ya muchos proveedores de autopartes y componentes para automóviles como Continental, Bosch, Mahle, Thyssen Krupp etc.

En el sector farmacéutico actúan sobre todo las dos empresas alemanas Bayer y Boehringer Ingelheim, que invierten continuamente en México (Secretaría de Economía). En los sectores químicos, electrónico y de logística destacan empresas como BASF, Henkel, Bosch, Siemens y DHL.

Además de las grandes multinacionales, también existen muchas empresas, pequeñas o medianas, de origen alemán que operan internacionalmente y que se establecieron en México hace unos años. Las empresas alemanas en México han empezado a educar y capacitar a sus trabajadores, han iniciado programas de educación dual para prepararlos para el trabajo que se requiere en estas empresas, sobre todo a nivel pre-universitario (Embajada Alemana Ciudad de México, Cartas Credenciales). El gobierno mexicano tiene un gran interés en desarrollar un Modelo Mexicano de Formación Dual, inspirado en el ejemplo alemán. Actualmente, hay más de 1,100 aprendices en 11 Estados mexicanos que se forman en 155 empresas que colaboran con el Colegio Nacional de Educación Profesional. Entre las profesiones de formación están: electrónica industrial, máquinas y herramienta, mecatrónica, administración, informática y hospitalidad turística (Folleto Embajada Alemana Ciudad de México).

Por cuestiones de delimitación de la población y de presencia, la investigación de este trabajo se centrará en multinacionales del sector automotriz, en específico en proveedores de autopartes y componentes de automóvil.

## 1.2 Industria automotriz

La industria automotriz significa un elemento clave tanto para la economía alemana como para la mexicana. En Alemania es uno de los sectores de industria más importantes que caracteriza decisivamente la estructura económica de diferentes regiones (Friedrich Ebert Stiftung, 2010). La industria automotriz en Alemania emplea casi 800,000 personas directamente, pero indirectamente dependen unos 1.8 millones de empleos de la producción automovilística (Friedrich Ebert Stiftung, 2010). Su facturación representa un 20 por ciento de todas las industrias en Alemania y aporta un 33 por ciento al superávit de comercio exterior. Alemania todavía es considerado como el centro innovador de la industria automotriz global (Germany Trade & Invest, Automobil-Industrie). Una gran cantidad de dinero se utiliza cada año

para la investigación y el desarrollo, un sector en el que también trabaja gran parte de los empleados en el sector.

Para México, la industria automotriz genera un 3.8 por ciento del PIB Nacional (Pricewaterhouse Coopers, 2013) y tiene una participación del 18 por ciento en la industria manufacturera, y del 23 por ciento en las exportaciones totales (Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer, 2012). Existen 551,000 empleos directos e indirectos creados por esta industria. Según el reporte de Pricewaterhouse Coopers, México tiene una vocación manufacturera por sus bajos costos operativos, la ventaja del TLCAN y su larga tradición industrial. Por lo mismo se presta para la industria automotriz.

Los nuevos planes de inversión de los fabricantes finales alemanes reflejan un crecimiento persistente de esta industria en México. Audi, Mercedes y BMW anunciaron fábricas nuevas en México. También hay indicios de que Seat (Volkswagen) y Mini (BMW) están buscando dónde construir una planta en México. Estas inversiones llevarán a un aumento en la producción de automóviles en México, de unos 3.2 millones de unidades en 2014 a unos 5.1 millones en 2021.

La composición del sector automotriz se basa principalmente en los fabricantes finales y sus proveedores, los fabricantes de componentes de automóvil o de autopartes. De hecho, no existiría el uno sin el otro, están íntimamente relacionados (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2006). Esto lo demuestra la siguiente figura, que representa la cadena de suministro del sector automotriz.



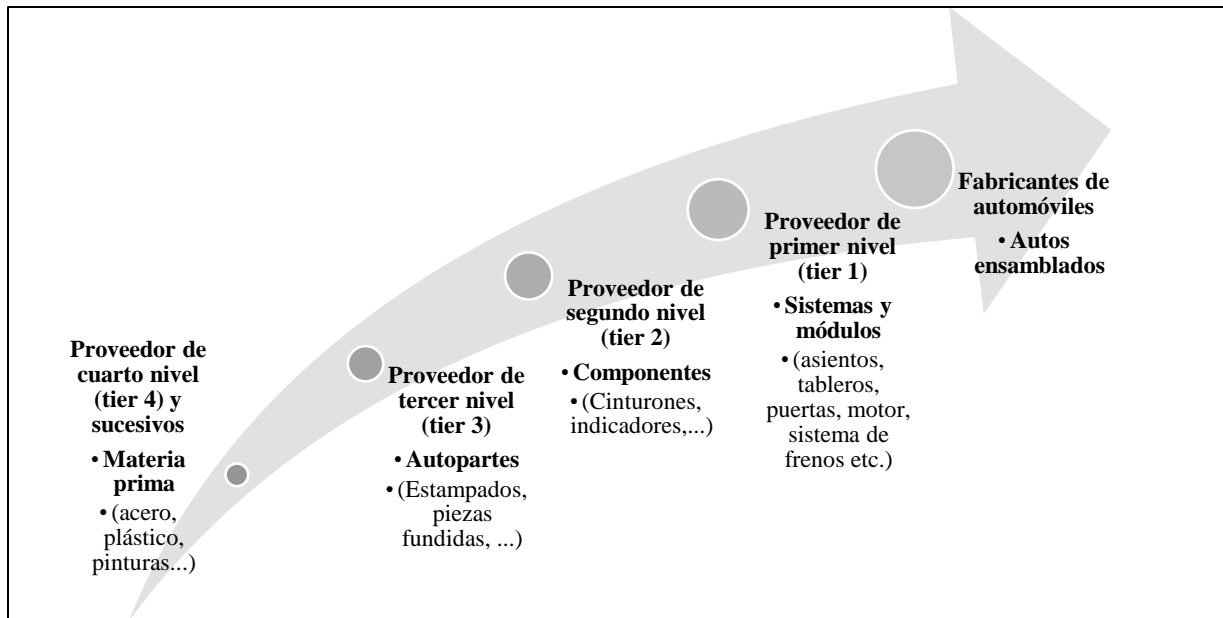


Figura 1.1. Cadena de suministro del sector automotriz.  
 Fuente: elaboración propia según Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2006

El esquema divide entre proveedores de tercer y segundo nivel y de proveedores de primer nivel, los llamados tiers 1 a 3. Los tier 1 son proveedores directos de las empresas armadoras. Entre los componentes que desarrollan encontramos partes del motor, sistemas de dirección y suspensión, sistemas de aire acondicionado, componentes electrónicos, etc. El tier 2 abarca las empresas proveedoras de los tier 1, estas manufacturan equipos y productos que son utilizados en los componentes más avanzados. Se encuentran productos como partes forjadas, partes estampadas, partes de inyección de aluminio etc. Al final, los tier 3 son empresas proveedoras de insumos de los tier 2, que cumplen los requerimientos de calidad necesarios que demanda la industria automotriz (Secretaría de Economía, Proméxico).

Hay una muy buena presencia de empresas tier 1 en México, ellas mencionan, sin embargo, un manco grande de proveedores tier 2 y tier 3. Por lo mismo, la importación que realizan los proveedores tier 1 todavía es bastante alta. Según las empresas faltan sobre todo piezas fundidas y estampadas, materiales de plástico y electrónica (Germany Trade & Invest, Automobil-Industrie).

### 1.3 Sector de componentes de automóvil y autopartes

Alemania y México mantienen una posición principal en el comercio mundial de componentes de automóvil y autopartes. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, tanto en las exportaciones como en las importaciones ocupan un lugar entre los primeros cinco.

PAÍS	EXPORTACIONES 2012 (MDD)	%	PAÍS	IMPORTACIONES 2012 (MDD)	%
Alemania	122,018	14%	Estados Unidos	143,203	18%
Estados Unidos	90,771	11%	Alemania	90,035	11%
Japón	84,247	10%	Canadá	45,761	6%
China	74,141	9%	China	45,721	6%
México	51,872	6%	México	36,233	4%
Corea Del Sur	39,849	5%	Reino Unido	35,409	4%
Francia	37,666	4%	Francia	33,653	4%
Italia	29,660	4%	Rusia	26,516	3%
Rep. Checa	24,260	3%	España	26,105	3%
Polonia	22,651	3%	Japón	23,664	3%
Resto del mundo	266,216	32%	Resto del mundo	301,396	37%
<b>Total</b>	<b>843,351</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>807,696</b>	<b>100%</b>

Figura 1.2. Comercio Mundial. Fuente: Secretaría de Economía, Proméxico, 2013, p.9

También en la producción de autopartes se encuentran en el cuarto y en el quinto lugar respectivamente, después de los tres bloques grandes: China, Japón y Estados Unidos. De hecho, 21 de los 100 productores más grandes son empresas alemanas (Germany Trade & Invest, Automobil-Industrie).

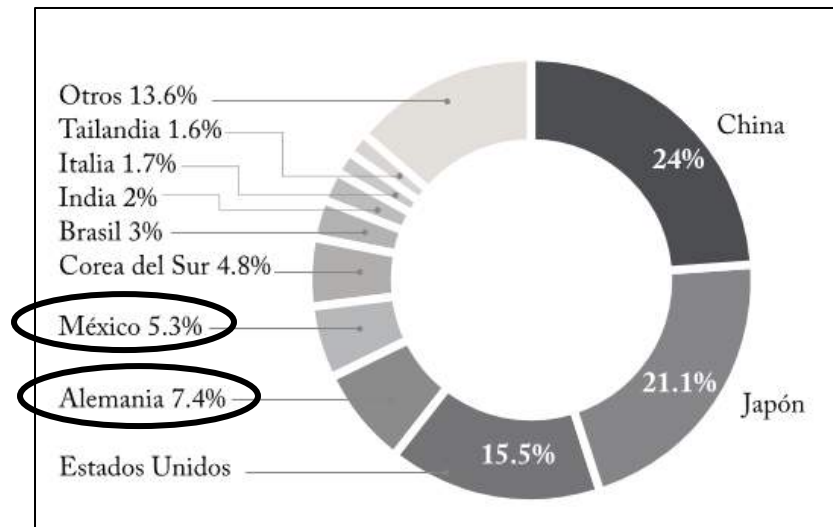


Figura 1.3. Participación de la producción de autopartes por país, 2012.  
Fuente: Secretaría de Economía, Proméxico, 2013, p.8

El sector de proveedores de autopartes tiene un papel clave en Alemania, porque crea unos 800,000 empleos en más de 3600 empresas (Fraunhofer Institut, 2004). Estas empresas están estructuradas de la misma manera como se señaló anteriormente. Hay cuatro niveles de proveedores. En Alemania existen: unos 40 proveedores tier 1, con más de 5000 empleados; unos 250 proveedores tier 2, con más de 500 empleados, y unos 1400 proveedores tier 3 con menos de 500 empleados (Friedrich Ebert Stiftung, 2010); el resto son proveedores tier 4.

En Alemania las empresas de componentes de automóvil y de autopartes se concentran en ciertas regiones, las cuales también pueden tener especializaciones en ciertos productos. Las siete regiones más destacadas de Alemania son: Stuttgart, Oberbayern, Braunschweig, Karlsruhe, Niederbayern, Hannover y Saarland (Friedrich Ebert Stiftung, 2010).



Figura 1.4. Regiones alemanas con mayor presencia de empresas de autopartes.  
 Fuente: elaboración propia según Friedrich Ebert Stiftung, 2010

En México hay más o menos 1500 proveedores de tier 1, 2 y 3 (Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer, 2012). Estas empresas crean unos 584,000 empleos (Secretaría de Economía, Proméxico, 2013), que también se centran en diferentes regiones. Las regiones que albergan los proveedores de componentes de automóvil y de autopartes son: la región noreste, comprendida por los estados Chihuahua, Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas y tiene 198 plantas; la región noroeste, que cuenta con 70 plantas distribuidas en Baja California Norte, Baja California Sur, Sinaloa, Sonora y Durango; la región sureste, que tiene 101 plantas en Tlaxcala, Puebla, Estado de México, Morelos, Hidalgo y el Distrito Federal; y por último, la región centro-bajío, que se compone de 142 plantas distribuidas en Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Aguascalientes y San Luis Potosí. Las mismas regiones albergan más empresas proveedoras de otros tier (Secretaría de Economía, Proméxico, 2013).



Figura 1.5. Regiones mexicanas con mayor presencia de empresas de autopartes.  
 Fuente: elaboración propia según Secretaría de Economía, Proméxico, 2013

Las empresas de autopartes establecidas en México son mayoritariamente empresas extranjeras. Un 28 por ciento proviene de Estados Unidos, otro 28 por ciento de Japón, un 20 por ciento de Alemania y 5 por ciento de Francia (Secretaría de Economía, Proméxico, 2013). El otro 19 por ciento se compone de empresas de otros países y empresas mexicanas. Las razones por las que se establecen estas empresas en México son varias.

En el caso de los proveedores provenientes de Alemania, el mantener plantas de producción en el extranjero es motivado sobre todo por los factores costos, asegurar clientes, y apertura de mercados. No obstante, hay que considerar también que para la cadena de suministro es muy importante la cercanía de las empresas miembro, ya que una parte depende de la otra, y muchas veces se trabaja con entrega justo a tiempo. No se puede olvidar del poder de los fabricantes finales, que desean tener sus proveedores cerca (Fraunhofer Institut, 2004).

Sin embargo, están muy ligados los procesos en México con los procesos en Alemania. Mientras que los grandes fabricantes alemanes registran grandes ganancias y crecimientos en todas sus plantas, para los proveedores hay dos escenarios diferentes. En Alemania, muchos de los proveedores de componentes de automóvil y de autopartes son pequeñas o medianas empresas, ellas se ven en una situación precaria, ya que la producción en Alemania se vuelve más cara cada año. Además, su dependencia de los fabricantes finales los obliga a seguir a sus compradores a otros países. Así, el mercado en Alemania podría disminuir, significando la pérdida de muchos empleos, mientras que el mercado en México crece.

Existen varios factores que convierten a México en un país adecuado y tal vez ideal para establecer una red más intensa de proveedores y fabricantes finales. Según Deloitte (2012) México tiene una muy fuerte ventaja competitiva en cuanto al bajo costo productivo y su buena posición geográfica. Aparte de tener una economía bastante estable también su infraestructura es buena y el nivel de formación bastante alto, ni siquiera los costos salariales son mucho más altos que, por ejemplo, en China (Jakob, 2014). Y según Jakob (2014) muchas empresas consideran que México tiene una cultura más parecida a la europea que China, el mayor competidor, por lo cual eligen establecerse en México.

La información anteriormente vista muestra una tendencia de crecimiento y ampliación por parte de las empresas alemanas en México, lo cual requerirá también un incremento de su desempeño.

## Capítulo II: Marco teórico

En este capítulo se hace una revisión de la literatura existente sobre los conceptos: organización, cultura, cultura organizacional y desempeño organizacional. Esta revisión es la base para delimitar el tema, definir las variables con las que se trabaja más adelante y para desarrollar el instrumento de medición.

### 2.1 Organización

El concepto de organización es la base de los conceptos cultura organizacional y desempeño organizacional. En diccionarios de diferentes idiomas, se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 2.1. Definiciones de “organización” en diccionarios

Diccionario	Definición de organización
Diccionario de la Real Academia Española	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.</li> <li>2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.</li> <li>3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.</li> <li>4. f. Disposición, arreglo, orden.</li> </ol>
Oxford Dictionaries	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un grupo organizado de personas con un objetivo en particular, como un departamento de negocio o gubernamental: <i>una organización de investigación.</i></li> <li>2. La acción de organizar algo: <i>la organización de conferencias.</i> 2.1 la cualidad de ser sistemático y eficiente: <i>su falta de organización.</i></li> <li>3. La manera en que los elementos de un total son arreglados: <i>la organización espacial de las células.</i></li> </ol>
Cambridge Dictionary	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un grupo de personas que trabajan juntos de manera organizada para un objetivo compartido: <i>la Organización Mundial de Salud</i></li> <li>2. La planeación de una actividad o un evento: <i>él no quería ser involucrado en la organización de la conferencia [...]</i></li> <li>3. La manera en que algo se hace o arregla.</li> </ol>
DUDEN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El organizar.</li> <li>2. La combinación, estructura, composición (planeada) que sirve al funcionamiento de una institución o similar.</li> <li>3. a) fusionarse para la consecución de ciertos intereses o metas. b) asociación de personas estructurada uniformemente para la consecución de ciertos intereses o metas.</li> </ol>

En estas definiciones resaltan tres conceptos del término organización: a) una acción, b) un estado o resultado, y c) una entidad. Pérez, Arranz & Fernández de Arroyabe (2012) hablan de tres acepciones en cuanto a organización: 1. organización como entidad; 2. organización como función, que describe la acción de ordenar; 3. organización como teoría, que surgió por las primeras dos acepciones e intenta explicar a las organizaciones y sus procesos. Breisig (2005) dice que organización tiene dos nociones, por un lado, la noción institucional - “la empresa es una organización” (p.13) -, y por otro lado la noción instrumental - “la empresa tiene una organización” (p.13).

Este trabajo se concentrará en el concepto de organización como entidad o en sentido institucional, ya que el objeto de estudio serán empresas. Etzioni (citado por Ibarra & Montaña, 1987) hace una observación interesante respecto a las organizaciones como entidades o instituciones:

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización [...]. La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social. Coordinando gran número de acciones humanas, la organización crea un poderoso instrumento social que combina su personal con sus recursos, uniendo en la misma trama a dirigentes, expertos, trabajadores, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo está valorando su propia actuación e intentando ajustarse adecuadamente para lograr sus fines. (p. 30)

Esta valoración de la propia actuación se refiere al desempeño del que trata esta investigación, pero antes de entrar a este tema, hay que ver cómo se definen exactamente las organizaciones. Kieser & Walgenbach (citados por Breisig, 2005) definen a la organización como “formaciones sociales que persiguen permanentemente un objetivo y que tienen una estructura formal, con cuya ayuda se quieren alinear las actividades de los miembros hacia la meta perseguida” (p.14). O sea, organizaciones tienen miembros, objetivos y una estructura.



Después de comparar definiciones de diferentes teóricos, Pérez et al. (2012) llegan a una conclusión parecida:

Las organizaciones son entidades sociales formadas por individuos y grupos, que pretenden conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones (diferenciadas o no) que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas, todo con una cierta continuidad en el tiempo, y con la capacidad de adaptarse a los constantes cambios. (p.12)

Hodge, Anthony & Gales (2003) dan una definición más detallada:

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos. (p.11)

Esta definición también resalta diferentes factores a considerar en una organización: las personas, los objetivos y los procesos. Sin embargo, se cree pertinente considerar algunas definiciones de los teóricos más importantes de la Teoría de la Organización. Scott (2003) cita algunos autores que consideran la organización como un sistema racional. Así dice Barnard (citado por Scott, 2003) que “organización formal es este tipo de cooperación entre hombres que es consciente, deliberado, intencionado” (p. 24), o sea los procesos que se realizan a través de personas no ocurren casualmente. Esto significa que cada actividad de una organización se realiza para conseguir cierto objetivo.

Lo mismo confirman Blau & Scott y Etzioni, que dan un enfoque más centrado en el logro de objetivos específicos. Etzioni (citado por Scott, 2003) dice de las organizaciones que son “unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas y reconstruidas intencionalmente para buscar objetivos específicos” (p. 25). Blau & Scott (citados por Scott, 2003) dicen: “Puesto que la característica distintiva de las organizaciones es que han sido establecidas formalmente con el propósito explícito de lograr ciertas metas, el término “organizaciones formales” se usa

para nombrarlas” (p. 25). Simon & March (citados por Scott, 2003) comparan la organización con un organismo biológico:

Organizaciones son conjuntos de seres humanos que interactúan y son los grupos más grandes de nuestra sociedad que tienen algo parecido a un sistema central coordinativo. La alta especificidad de estructura y coordinación dentro de organizaciones – en contraste a la relación difusa y variable entre organizaciones y entre individuos no organizados – marca la organización individual como unidad sociológica comparable en cuanto a importancia al organismo individual en biología. (p. 24-25)

Scott (2003) distingue entre organización como sistema racional, organización como sistema natural y organización como sistema abierto. Él define organización como sistema racional: “Organizaciones son colectividades orientadas a la persecución de objetivos relativamente específicos y exhiben estructuras sociales relativamente altas en formalización” (p. 26). La definición para organizaciones vistas como sistema natural es:

Organizaciones son colectividades cuyos participantes persiguen múltiples intereses, tanto dispares como comunes, pero reconocen el valor de perpetuar la organización como recurso importante. La estructura informal de relaciones que se desarrollan entre participantes provee una guía más informativa y exacta para entender el comportamiento organizacional que la formal. (p. 26)

Y, finalmente Scott (2003), quien considera las organizaciones como sistema abierto define: “Organizaciones son sistemas de actividades interdependientes que relacionan coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están integrados en – dependiendo de intercambios continuos con y constituidos por – los entornos en los que operan” (p. 28).

Resumiendo, se puede decir que una organización consiste en: seres humanos, como miembros de la misma; procesos, es decir, las actividades que realiza, basadas en los objetivos; y sistemas por su estructura. En este trabajo, organización se va a considerar como ente social creado intencionalmente para el logro de determinados fines que se consiguen a través del trabajo humano con recursos materiales y tecnológicos.

Ahora bien, los objetivos por los que se fundan las organizaciones pueden ser de distinta naturaleza. Pueden ser organizaciones sociales, organizaciones gubernamentales o no

gubernamentales, organizaciones productivas etc. En el caso de esta investigación vamos a tratar organizaciones multinacionales, que son como el nombre ya dice sociedades mercantiles o industriales cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países (RAE).

Este tipo de organización tiene como primer fin el lucro, y surgió con la Revolución Industrial a finales del siglo XIX, primero a nivel nacional y desde la mitad del siglo XX también a nivel internacional. Como se desarrolló la investigación de las organizaciones, se presenta en un breve resumen en el siguiente capítulo.

## 2.2 Las organizaciones y su relación con cultura

La Revolución Industrial cambió a la sociedad de ser agraria-rural a ser comercial-industrial. Muchas innovaciones empezaban a facilitar la vida de las personas, pero también empezaban a cambiar la producción básica. Un cambio en el trabajo de la fuerza muscular a la fuerza de la máquina, introdujo la producción en masa (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003).

Esta producción en masa llevaba a un cambio en las organizaciones, no sólo cambió la estructura y el tipo de trabajo, sino también cambiaron los objetivos financieros y operativos de las organizaciones. Se buscaba la manera de producir con la mayor eficacia posible. Debido a eso se empezó a estudiar el comportamiento organizacional, así surgieron diferentes teorías sobre cómo organizar o administrar la organización para llevar la producción a su máximo.

La primera escuela, que más tarde se convirtió en teoría, era la Administración Científica creada por Frederick Taylor a principios del siglo XX. Su teoría buscaba la mejora general de la capacidad productiva a través de su sistema administrativo. Este sistema se basa en cuatro principios: 1) sustitución del criterio individual por una ciencia, 2) selección y formación científica del obrero, 3) cooperación entre administración y obreros, 4) distribución equitativa de trabajo y responsabilidad.

Además, Taylor quería acrecentar la producción mediante la eficiente administración de actividades, tiempos y espacios e incentivar la motivación de los trabajadores a través de una cooperación entre administración y producción, la cual fomentara un sistema justo de selección para los puestos (Taylor, 1984). Esta teoría se enfocaba básicamente en aspectos materiales como influencia para la organización y su desempeño.

Poco después surgió la Teoría Clásica de Henri Fayol, quien clasificaba a la organización y sus componentes como un sistema interdependiente de diferentes funciones. Fayol respondió a la necesidad de crear un conocimiento sobre la estructura de las organizaciones que podía ser enseñado tanto a los jefes como a los empleados, para aumentar la eficiencia. En su libro resalta la idea de unir a las diferentes funciones para conseguir un mejor desempeño en las organizaciones. Aquí ya se daba más importancia al aspecto humano, ya que se trata de cómo dirigir al personal (Fayol, 1984).

Sin embargo, con el surgimiento de la psicología y la sociología, los investigadores se dieron cuenta de que debe haber más factores que influyen en el proceso de la producción y la administración de una organización. Cuando, en 1927, el psicólogo Elton Mayo realizaba sus estudios en la Western Electric Company quería determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. No obstante, obtuvo resultados que determinaron que hay variables psicológicas, como la interacción entre los obreros y el contacto humano, que influyen en la eficiencia (Mayo, 1933). De ahí se creó la escuela de Relaciones Humanas, cuyos seguidores querían humanizar más el proceso productivo y la organización.

A partir de este momento despertó el interés de los científicos en el estudio del individuo y de procesos grupales dentro de las organizaciones. Y aquí está también el vínculo entre las organizaciones y la cultura. Algunos años más tarde había científicos y administradores que tenían interés por la cultura dentro de sus organizaciones y por su impacto. Pero la cultura es

un fenómeno más amplio, por lo tanto, se revisa primero el concepto en general, y después la cultura organizacional.

## 2.3 Cultura

“Cultura” es un concepto que existe desde hace muchos siglos y su entendimiento ha ido cambiando durante este tiempo. La antropología explica su significado a través del tiempo. Nünning & Nünning (2008), Kroeber & Kluckhohn (1952) y Barnard & Spencer (2002) coinciden en que la etimología de la palabra tiene su origen en el latín. Según Nünning & Nünning (2008) cultura viene de *colere* que significa vivir, cultivar, cuidar; su sustantivo es *cultus* o *cultura*, lo cual es el cuidado; los atributos en genitivo, *cultura agri* o *cultura horti* (agricultura, horticultura), describen su relación con el cultivo de la tierra o el crecimiento de algún tipo de plantas; también existe *cultura deorum* que se refiere a la religión, o sea el culto a los dioses. *Cultura mentis* se refiere al desarrollo de la mente (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Según Nünning & Nünning (2008), en el siglo XVIII se pierden estos genitivos del término cultura y el enfoque en la religión, y el término pasa a ser considerado en la filosofía. En este tiempo se contrasta con “natura” o se equipara con los términos “civilización” o “sociedad”.

En el siglo XVII, en Inglaterra, se usaba la palabra cultura en un sentido metafórico para el desarrollo humano; más tarde en el siglo XVIII se generalizó su uso en el lenguaje. En Alemania empezó a haber una discusión intensa entre filósofos como Adelung, Herder, Kant, Hegel y Klemm, que intentaban definir qué significa para ellos el término “Kultur”. Sin embargo, esta discusión resultó en múltiples opiniones y enfoques, ya no solamente en Alemania, sino también en Inglaterra y Estados Unidos (Barnard & Spencer, 2002; Kroeber & Kluckhohn, 1952). Algunos autores, sean filósofos o antropólogos, veían la cultura en el sentido humanístico como lo que necesita adquirir una persona para ser un agente moral completo en la sociedad, otros pusieron su enfoque en la antropología e insistían en que existen varias culturas en el mundo, cada una válida (Barnard & Spencer, 2002).

Según Barnard & Spencer (2002), a partir del siglo XVIII la palabra cultura se aplicaba más y más en el lenguaje cotidiano, como sinónimo para costumbre, clima, civilización, tradición o sociedad. Los antropólogos dieron diferentes definiciones en cuanto a sus factores: Herder, en 1776 se refería a la cultura como un total de hábitos o estilo de vida de un grupo, pero también usaba cultura casi como sinónimo de pueblo y nación; los autores del criticismo cultural en Inglaterra, Coleridge y Arnold, seguían el ejemplo de Herder (Barnard & Spencer, 2002).

Tylor (1871) dio una definición de cultura que hoy en día se considera como la primera definición de la antropología moderna: “Cultura o civilización, tomado en su amplio sentido etnográfico, es el complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad” (p.1). Según Barnard & Spencer (2002) fue el antropólogo estadounidense Boas quien relacionó la visión pluralista de Herder con la definición moderna de Tylor. Sus discípulos, Ruth Benedict, Edward Sapir, Robert Lowie, Clark Wissler y Kroeber - todos antropólogos estadounidenses - seguían su definición, pero la relacionaron básicamente con grupos humanos, y se centraron en partes de la definición: Benedict en el estilo de vida, Sapir en la personalidad individual, Lowie en la cultura como producto de la historia, Wissler en la cultura como parte de un complejo cultural más grande, y Kroeber en la cultura como superorgánica, o sea que sólo se puede explicar en términos de sí mismo y con referencia a un nivel de entendimiento encima del organismo individual (Barnard & Spencer, 2002).

En el año 1952 se publicó el libro *Culture – A critical review of concepts and definitions* de los autores A.L. Kroeber y Clyde Kluckhohn, que proporciona una breve revisión histórica de la evolución de la palabra “cultura” y una serie de definiciones que antropólogos habían dado desde el siglo XIX hasta este año. Kroeber & Kluckhohn (1952) dividen estas definiciones en varios grupos según su enfoque en cuanto a lo esencial de la cultura. Esta lista de definiciones contiene 166 definiciones de cultura, y da una vista general sobre los aspectos que diferentes

autores consideran parte o fundamental de cultura. Para dar una visión simplificada de esta lista, se presentan algunas definiciones en las tablas siguientes, los autores que se eligieron fueron citados en varios artículos y libros consultados.

Tabla 2.2 contiene definiciones de autores que hacen hincapié en una suma total o la totalidad de diferentes aspectos de cultura. Entre estos factores mencionan las costumbres, las ideas, los hábitos, los productos, y el proceso de aprendizaje.

En la Tabla 2.3 resalta el elemento de herencia social entre las definiciones. Los autores están de acuerdo que los factores, sean comportamiento, hábito o patrones, son pasados al individuo por la generación anterior, y que se tienen que aprender.

Tabla 2.4 contiene definiciones con varios enfoques, pero todos se pueden reducir de alguna manera a cultura como modo de vida o cultura como marco regulatorio de la sociedad, a través de ideas, ideales o valores.

En la Tabla 2.5 resalta que la mayoría de los autores no menciona los factores que consideran como esenciales de la cultura, sino más bien declaran la cultura como medio por el cual el hombre se adapta al entorno en el que vive.

Las definiciones de la Tabla 2.6 tampoco mencionan factores de la cultura como tal, sino que más bien ponen énfasis en cultura como un sistema: un sistema de patrones, rasgos integrados en un sistema o un sistema de diseños de vida.

La Tabla 2.7 vuelve a considerar diferentes factores. Por un lado, se considera cultura como los productos que ha creado el hombre; por otro lado, se describe la cultura como un constructo mental, o sea todo lo que tiene que ver con ideas o símbolos. Y, por último, un grupo de definiciones ve la cultura como el elemento distintivo entre grupos animales y grupos humanos.

Tabla 2.2. Selección de autores con una definición amplia

Enfoque en	Autores	Año	Definición
<b>Totalidad</b>  <b>Costumbres, ideas, hábitos, productos y aprendizaje</b>	Tylor	1871	Cultura, o civilización, [...] es el complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, ley, moral, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad.
	Bose	1929	Podemos definir cultura como la fase cristalizada de actividades de vida del hombre. Incluye ciertas formas de acción asociadas estrechamente con objetos e instituciones particulares; actitudes habituales de la mente transferibles de una persona a otra con la ayuda de imágenes mentales transmitidos a través de símbolos de habla. Cultura también incluye ciertos objetos materiales y técnicas.
	Boas	1930	Cultura abarca todas las manifestaciones de hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo afectadas por los hábitos del grupo en el que vive, y los productos de actividades humanas determinados por estos hábitos.
	Panunzio	1939	Ello [cultura] es el complejo total del sistema de conceptos y usos, organizaciones, habilidades, e instrumentos por medio del cual la humanidad se enfrenta a la naturaleza física, biológica y humana en la satisfacción de sus necesidades.
	Malinowski	1944	Ello [cultura] obviamente es el total completo que consiste en utensilios y bienes del consumidor, en privilegios constitucionales para las diferentes agrupaciones sociales, en ideas y artes humanas, creencias y costumbres.
	Kroeber	1948	... la masa de reacciones motoras, hábitos, técnicas, ideas y valores aprendidos y transmitidos – y el comportamiento que provocan – es lo que constituye cultura. Cultura es el producto especial y exclusivo del hombre, y es su calidad distintiva en el cosmos. Cultura es al mismo tiempo la totalidad de productos de hombres sociales, y una fuerza tremenda que afecta a todos los seres humanos social e individualmente.
	Thurnwald	1950	La totalidad de usos y ajustes que se relacionan con familia, formación política, economía, trabajo, moral, costumbre, ley y maneras de pensar. Estos están ligados a la vida de entidades sociales en los que se practican y en los que se deterioran; [...]



Tabla 2.3. Selección de autores con una definición enfatizada en herencia social o tradición

Enfoque en:	Autores	Año	Definición
<b>Tradicón, Herencia social</b>	Sapir	1921	[Cultura es técnicamente usada por los etnólogos y los historiadores culturales para expresar] cualquier elemento heredado socialmente en la vida del hombre, material y espiritual.
	Malinowski	1931	Esta herencia social es el concepto clave de la antropología cultural. Normalmente se llama cultura. Cultura comprende artefactos, bienes, procesos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados.
	Mead	1937	Cultura significa todo el complejo de comportamiento tradicional que ha sido desarrollado por la raza humana y es aprendido sucesivamente por cada generación. Una <i>cultura</i> es menos precisa. Puede significar las formas de comportamiento tradicional que son características de una sociedad dada, o de un grupo de sociedades, o de cierta raza, o de cierta área, o de un cierto período de tiempo.
	Kluckhohn	1942	Cultura consiste en estos elementos abstractos de acción y reacción que igual pueden ser trazados a la influencia de cepas de herencia social.
	Parsons	1949	Cultura consiste en estos patrones relativos al comportamiento y los productos de acción humana que pueden ser heredados, o sea legados de generación en generación independientemente de los genes biológicos.
	Radcliffe – Brown	1949	Como sociólogo, la realidad a la que yo considero perteneciente la palabra cultura, es el proceso de tradición cultural, el proceso en el que en un dado grupo social o una clase social se pasan de persona a persona y de generación en generación lenguaje, creencias, ideas, gustos estéticos, conocimientos, habilidades y usos de diferentes tipos.

Tabla 2.4. Selección de autores con una definición basada en las reglas o el modo

Enfoque en:	Autores	Año	Definición
Estilo de vida	Wissler	1929	El modo de vida que sigue una comunidad o una tribu se considera cultura. [Ello] incluye todos los procesos sociales estandarizados ... una cultura tribal es la suma total de creencias y procesos estandarizados que sigue una tribu.
	Firth	1939	Ellos (antropólogos) consideran los actos de individuos, no en aislamiento sino como miembros de la sociedad, y llaman la suma total de estos modos de comportamiento "cultura".
	Gillin & Gillin	1942	Las costumbres, tradiciones, actitudes, ideas y símbolos que gobiernan el comportamiento social muestran una amplia variedad. Cada grupo, cada sociedad tiene su set de patrones de comportamiento (a la vista e invisible) que son más o menos comunes entre los miembros, que se pasan de generación en generación, y se enseñan a los niños, y que constantemente son propensos a cambio. Estos patrones comunes llamamos <i>cultura</i> ...
	Linton	1945	La cultura de una sociedad es el estilo de vida de sus miembros, la colección de ideas y hábitos que aprenden, comparten y transmiten de generación en generación.
	Frank	1948	... un término o concepto para la totalidad de estos patrones de modos de pensar y actuar que son modos y actos específicos de conducta de individuos diferenciados quienes, bajo la guía de padres, profesores y la colaboración de sus compañeros, han desarrollado un estilo de vida expresando estas creencias y estas acciones.
Ideas / valores + comportamiento	Thomas	1937	[Cultura es] el material y los valores sociales de cualquier grupo de personas, o bien primitivos o bien civilizados (sus instituciones, costumbres, actitudes, reacciones de comportamiento) ...
	Bidney	1942	Una cultura consiste en los comportamientos y los pensamientos adquiridos o cultivados de individuos dentro de una sociedad, y en los ideales intelectuales, artísticos, y sociales que los miembros de la sociedad manifiestan y a los que tratan de ajustarse.
	Sorokin	1947	[...] El aspecto cultural del universo superorgánico consiste en significados, valores, normas, sus interacciones y relaciones, sus grupos integrados y no integrados (sistemas y conglomerados) como son cosificados a través de acciones visibles y otros medios en el universo empírico sociocultural.

Tabla 2.5. Selección de autores con una definición enfatizada en ajuste o en cultura como mecanismo para resolver problemas

Enfoque en:	Autores	Año	Definición
<b>Adaptación, solución de problemas</b>	Small	1905	“Cultura” es el equipamiento total de técnica, mecánica, mental y moral, por cuyo uso la gente de cierto período de tiempo intenta lograr sus metas ... “cultura” consiste en los medios con los que los hombres promueven sus metas individuales o sociales.
	Keller	1931	Ninguna civilización (suma o síntesis de ajustes mentales) de importancia puede ser desarrollada por el individuo o por el grupo limitado en aislamiento. Cultura se desarrolla cuando la presión de la cantidad de personas llega a un grado en el que la vida ejerce estrés en el hombre.
	Ford	1942	Cultura consiste en maneras tradicionales de resolver problemas. Cultura se compone de respuestas que han sido aceptadas porque han sido exitosas; muy breve, cultura consiste en soluciones de problemas aprendidas.
	Morris	1948	Se puede considerar que la cultura de una sociedad consiste en la manera característica en que se satisfacen necesidades básicas de individuos en esta sociedad (eso es, consistir en secuencias de respuesta particulares de varias familias de comportamiento que ocurren en la sociedad) ...
	Piddington	1950	La <i>cultura</i> de un pueblo puede ser definida como la suma total de equipamiento material e intelectual por lo cual satisfacen sus necesidades biológicas y sociales y se adaptan a su entorno.
<b>Aprendizaje + comportamiento</b>	Wissler	1916	Fenómenos culturales se conciben como incluyendo todas las actividades del hombre adquiridas por aprendizaje. Por eso, fenómenos culturales pueden ser definidos como los complejos de actividades adquiridos por grupos humanos.
	Benedict	1947	Cultura es el término sociológico para comportamiento aprendido, comportamiento que no tiene el hombre al nacer, que no es determinado por sus células genéticas, como es el comportamiento de avispa u hormigas sociales, sino que tiene que ser aprendido de personas adultas por cada generación.
	Hoebel	1949	Cultura es la suma total de patrones de comportamiento aprendidos que son característicos de miembros de una sociedad y que, por lo tanto, no son resultado de herencia biológica.

<b>Enfoque en:</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Aprendizaje + comportamiento</b>	Slotkin	1950	Por definición, costumbres son acciones aprendidas de otros. Una <i>cultura</i> es el cuerpo de costumbres encontradas en una sociedad, y cualquiera que actúa según estas costumbres es participante en esta cultura. Desde un punto de vista biológico, su cultura es un medio con el que una sociedad se adapta a su entorno. Artefactos no se incluyen en cultura.
<b>Hábito</b>	Murdock	1941	Cultura, los patrones tradicionales de acción que constituyen una parte mayor de hábitos establecidos con los que cualquier individuo entra a una situación social.
<b>puramente psicológico</b>	Katz & Schank	1938	Sociedad se refiere a la relación objetiva común (no de actitud) entre hombre y hombre y entre hombres y su mundo material. Muchas veces se confunde con cultura, la relación de actitud entre hombres. Cultura es para la sociedad lo que la personalidad es para el organismo. Cultura suma el contenido institucional particular de una sociedad. Cultura es lo que pasa a individuos dentro del contexto de una sociedad particular, y estos acontecimientos son cambios personales.

Tabla 2.6. Selección de autores con una definición con énfasis en patrones u organización

<b>Enfoque en:</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
<b>Patrones</b>	Willey	1929	Una cultura es un sistema de patrones de hábitos de respuesta interrelacionados e interdependientes.
	Ogburn & Nimkoff	1940	Una cultura consiste en invenciones, o rasgos de cultura, integrados en un sistema, con grados de correlación variables entre las partes. Tanto rasgos materiales como inmateriales, organizados alrededor de la satisfacción de necesidades básicas humanas, nos dan nuestras instituciones sociales, que son el corazón de la cultura. Las instituciones de una cultura están entrelazadas para formar un patrón que es único para cada sociedad.
	Kluckhohn & Kelly	1945	Una cultura es un sistema de diseños de vida explícitos e implícitos históricamente derivado, que tiende a ser compartido por todos o por miembros especialmente electos de un grupo.

Tabla 2.7. Selección de autores con una definición enfatizada en cultura como producto

Enfoque en:	Autores	Año	Definición
Producto	Wiley	1927	Esta parte del entorno que el hombre mismo ha creado y al que se tiene que adaptar.
	Winston	1933	Cultura en un sentido vital es el producto de interacción social. Comportamiento humano es comportamiento cultural al grado que patrones de hábitos individuales se construyen en ajuste a patrones ya existentes, parte integral de la cultura en la que nace el niño.
Producto	Reuter	1939	El término <i>cultura</i> se usa para señalar la suma total de creaciones humanas, el resultado organizado de experiencia humana hasta ahora. Cultura incluye todo lo que el hombre ha hecho en forma de herramientas, armas, refugio, y otros bienes y procesos materiales, todo lo que ha elaborado de manera de actitudes y creencias, ideas y opiniones, códigos, e instituciones, artes y ciencias, filosofía y organización social. Cultura también incluye las interrelaciones entre estos y otros aspectos del humano como diferente a la vida animal. [...]
	Huntington	1945	Cultura llamamos cada objeto, hábito, idea, institución, y modo de pensamiento o acción que el hombre produce o crea y después pasa a otros, especialmente a la siguiente generación.
Ideas	Wissler	1916	Una cultura es un determinado complejo asociativo de ideas.
	Schmidt	1937	La cultura consiste en su ser más profundo en la formación interior de la mente; en la formación exterior del cuerpo y de la naturaleza en cuanto es dirigida por la mente. Por lo tanto, cultura es como todo lo mental, algo inmanente, algo interior no accesible para la observación exterior directa.
	Taylor	1948	Con cultura [holística] como concepto descriptivo, me refiero a todos los constructos mentales o ideas que han sido aprendidos o creados por un individuo después de nacer ... el término idea incluye categorías como actitudes, significados, sentimientos, valores, metas, objetivos, intereses, conocimientos, creencias, relaciones, asociaciones, [pero] no el factor "diseño" de Kluckhohn y Kelly [...]

Enfoque en:	Autores	Año	Definición
<b>Símbolos</b>	White	1949	"Cultura" es el nombre de un orden definido, o una clase, de fenómenos, estas cosas y eventos que dependen del ejercicio de una habilidad mental, propio de la especie humana, que hemos llamado "symboling". Para ser más específico, cultura consiste en objetos materiales – herramientas, utensilios, ornamentos, amuletos etc. – actos, creencias y actitudes que funcionan en contextos caracterizados por symboling. Es un mecanismo elaborado, una organización de modos y significados exosomáticos, utilizado por una especie animal particular, el hombre, en la lucha por existencia o sobrevivencia.
<b>Raza / especie</b>	Ostwald	1915	Estas peculiaridades específicamente humanas que diferencian la raza del <i>Homo sapiens</i> de todas las otras especies de animales se conocen bajo el nombre de cultura...
	Blumenthal	1941	Cultura consiste en todos los medios de ajuste producidos no genéticamente.

En este agrupamiento de Kroeber y Kluckhohn las definiciones están separados por el enfoque que sus autores dan a la definición. Ellos mismos dicen: "pensamos que cultura es un producto; es histórico; incluye ideas, patrones, y valores; es selectivo; es aprendido; se basa en símbolos; y es una abstracción de comportamiento y los productos de comportamiento" (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p.157). Ellos hacen una fusión de las definiciones que recolectaron. Sin embargo, si se comparan las definiciones de las tablas, se puede ver que en cada grupo aparecen los mismos elementos: conocimientos, creencias/ideas, valores, símbolos, lenguaje, costumbres/tradiciones, patrones, actitudes/hábitos, acciones, habilidades, arte, ley, moral, productos, instrumentos, y técnicas.

Treinta años después, Allaire y Firsirotu hicieron una recopilación de puntos de vista sobre cultura que encontraron en la literatura, y lo agruparon según escuelas de pensamiento en la antropología. Según Allaire & Firsirotu (1984) la primera distinción que hay que hacer es entre los teóricos que consideran cultura como un sistema sociocultural y los que la conciben como un sistema conceptual de ideas. Los autores que conciben la cultura como un sistema de ideas

consideran o bien que la cultura se encuentra en las mentes de los miembros de la cultura, aquí Allaire y Firsirotu colocan las escuelas cognitiva, estructuralista y equivalencia mutua, o bien que la cultura se encuentra en los productos de las mentes de los miembros, lo cual sería la escuela simbólica. Los teóricos que estudian la cultura como sistema sociocultural se enfocan en un estudio sincrónico (cultura en cierto punto), donde se localizan las escuelas funcionalista y funcionalista-estructuralista, o en un estudio diacrónico (proceso), las escuelas histórico-difusionista y ecológico-adaptacionista. Para cada escuela encontraron una definición ejemplar para cultura.

La escuela cognitiva define cultura como “un sistema de conocimientos, de estándares aprendidos para percibir, creer, evaluar y actuar” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.198).

Los autores de la escuela estructuralista llegan a la conclusión de que la cultura está compuesta por “sistemas simbólicos compartidos que son productos acumulativos de productos de la mente, de reflexiones de procesos inconscientes de la mente que subyacen a manifestaciones culturales” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.198).

La escuela de equivalencia mutua considera cultura como un “set de procesos cognitivos estandarizados que crean el marco general para la predicción mutua de comportamiento entre individuos interactuando en un ambiente social” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.198).

Autores como Clifford Geertz que según Allaire & Firsirotu (1984) pertenecen a la escuela simbólica ven cultura como significados y símbolos compartidos. Estas cuatro escuelas hacen énfasis en el sistema cognitivo que se basa en la mente de los portadores de cultura o en sus productos.

Las escuelas que comparten la vista de cultura como sistema sociocultural se enfocan más en el entorno o el ambiente en el que se da la cultura. La escuela funcionalista define cultura como “un aparato instrumental que pone a una persona en una mejor posición para enfrentarse

a problemas específicas en el transcurso de satisfacer necesidades” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.197).

Los autores de la escuela funcionalista-estructuralista declaran cultura como un “mecanismo adaptativo por el que cierta cantidad de personas puede vivir una vida social como comunidad ordenada en un ambiente dado” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.197). Los históricos-difusionistas proponen la definición de “configuraciones o formas temporales, interactivos, superorgánicos e independientes producidos por circunstancias y procesos históricos” (Allaire & Firsirotu, 1984, p.197).

Y, finalmente, la última escuela, la ecológico-adaptacionista, como “sistema de patrones de comportamiento transmitido socialmente que sirve para relacionar comunidades humanas con su ambiente ecológico (Allaire & Firsirotu, 1984, p.197).

Se puede observar en las definiciones, que aparecen los mismos factores que anteriormente: sistema de símbolos, sistema cognitivo, significados, productos, (patrones de) comportamiento, solución de problemas, adaptación al entorno, etc. El siguiente esquema muestra la relación entre las escuelas y sus principales teoristas.



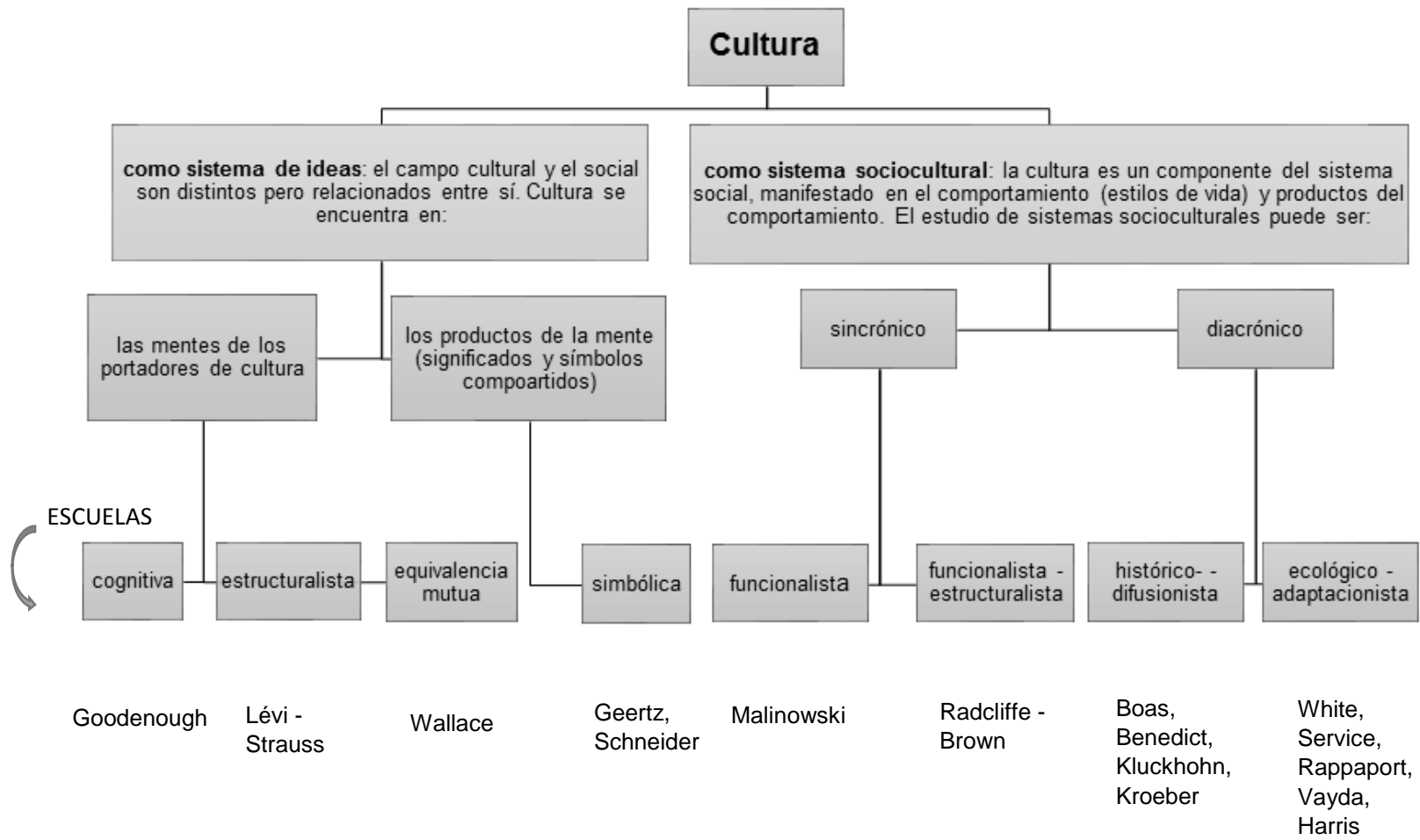


Figura 2.1. Tipología de los conceptos de cultura. Fuente: Allaire & Firsirotu, 1984, p. 196.

En resumen, no hay una única definición de cultura, y cada uno de los autores se enfoca en otra parte de la cultura. Sin embargo, hay unos rasgos que siempre se repiten y que son compartidos por varios autores. Como conclusión se podría definir cultura como la suma total de factores como costumbres, creencias, hábitos, moral, leyes, ideas, etc. que se expresa en el comportamiento, los símbolos, y productos artesanales, o sea un estilo de vida, el cual sirve a una sociedad para adaptarse a su entorno, y el que se aprende o se hereda de generación en generación.

Pero, cultura no sólo se muestra en sociedades o tribus, sino que hay cultura en cualquier grupo social de seres humanos. En las definiciones se puede observar que la mayoría de los autores habla de comunidades o grupos. Así una organización también es una comunidad.

## 2.4 Cultura organizacional

A partir de la Teoría de las Relaciones Humanas y por el hecho de que se consideraba que las organizaciones también podrían tener una cultura, aumentaron los estudios del comportamiento organizacional y los estudios de individuos dentro de las organizaciones, así se amplió el campo de estudio de la cultura en las organizaciones. El fenómeno “cultura organizacional” tuvo su auge en los años 80, como van a demostrar las siguientes tablas, pero todavía hoy en día, se utiliza mucho para explicar el funcionamiento interno de las organizaciones o para establecer una relación con otros factores de las organizaciones.

Ya vimos qué es cultura y vimos que hay múltiples acercamientos, lo mismo ocurre con el término cultura organizacional, existen muchas definiciones y muchos diferentes factores que son considerados como partes esenciales de la cultura organizacional.

Ginevicius & Vaitkunaite (2006) mencionan tres grupos de investigaciones en cuanto a cultura organizacional: trabajos científicos en los que sólo se describe la cultura organizacional, trabajos en los que se eligen dimensiones de la cultura organizacional, y los trabajos que

investigan empíricamente la influencia de la cultura organizacional en el éxito de las organizaciones. En este subcapítulo se presentan diferentes definiciones de cultura organizacional, y después se comparan los factores o dimensiones de cultura organizacional que los autores consideraron importantes.

### **2.4.1 Definiciones**

Los diferentes autores que trabajan con cultura organizacional, no están de acuerdo sobre quién fue el primero en describir el término cultura organizacional. Nazir & Lone (2008) señalan los estudios de Elton Mayo en los años 30 como el principio del interés en la cultura en las organizaciones y su relación con desempeño. Según Denison, Nieminen & Kotrba (2014) el primero que utilizó y describió el término cultura organizacional fue Elliott Jaques en el año 1951 en su libro *The Changing Culture of a Factory*. Él lo vio como una estructura social informal que explica el fracaso de políticas formales en la Glacier Metal Company.

Khan, Usoro, Majewski & Kuofie (2010) dicen que fue el antropólogo Clifford Geertz quien creó el interés actual de los investigadores en la cultura organizacional. Con él empieza la revisión de definiciones de cultura organizacional. Sin embargo, se cree pertinente mencionar primero otra definición de organización de Herbert A. Simon, que data ya del año 1945 y que muestra la inclinación a la importancia del factor humano en las organizaciones. Simon (1976) dice:

El término organización se refiere al complejo patrón de comunicación y relaciones en un grupo de seres humanos. Este patrón provee a cada miembro del grupo mucha de la información y muchas de las suposiciones, objetivos, y actitudes que entran a sus decisiones, y le proporcionan un set de expectativas estables y comprensibles en cuanto a qué hacen los otros miembros del grupo y cómo reaccionarán a lo que él dice y hace. (p. xvii)

Es decir, Simon da una definición de organización que se parece mucho a las definiciones de cultura que se revisaron en el último subcapítulo. Se centra en los grupos de seres humanos

y en la relación que tienen éstos entre ellos. Además, menciona un set de informaciones en cuanto al comportamiento de este grupo.

Unas décadas después se publicó el libro *Psicología Social de las Organizaciones*, en el que Daniel Katz y Robert Kahn desarrollan su Teoría de Sistemas. Ellos ven a las organizaciones como sistemas abiertos que tienen un insumo de energía, a la que convierten, para obtener cierto resultado. En estas organizaciones trabajan personas, por lo cual hay unas bases socio-psicológicas que aplican para las organizaciones. Estas bases incluyen las conductas de los miembros, las normas que prescriben y sancionan las conductas, y también ciertos valores en los que se basan las normas. Basado en esto Katz & Kahn (1977) dicen:

Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. [...] Del mismo modo que una sociedad tiene herencia cultural, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas, que son transmitidas a los nuevos miembros del grupo. (p.77)

Katz y Kahn ponen énfasis en esta interacción que existe entre los miembros de la organización, y explican que debe haber un código de conducta que regule la convivencia y el trabajo. Este código de conducta es la cultura organizacional, que se basa en valores, desarrolla normas y se muestra a través del comportamiento. En la siguiente tabla se exponen las definiciones encontradas en libros que se referían a la organización.

Tabla 2.8. Autores y su definición de cultura organizacional (años 1970-1989)

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Geertz	1973	Sistema de ideas heredadas que se expresan de forma simbólica y con los cuales las personas comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos sobre la vida y las actitudes ante la vida.
Hofstede	1980	La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o de una categoría de las personas de otros grupos.

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Deal & Kennedy	1982	El patrón integrado de comportamiento humano que incluye pensamiento, habla, acción y artefactos y depende de la capacidad del humano de aprender y transmitir conocimiento a siguientes generaciones.
Smircich	1983	Visto como factor ambiental, variable organizacional o una metáfora para conceptualizar organización, la idea de cultura siempre centra su atención en las cualidades expresivas, no racionales de la experiencia de una organización.
Martin & Siehl	1983	Culturas ofrecen una interpretación de la historia de una institución la cual los miembros pueden usar para descifrar cómo se espera que se comporten en el futuro; culturas pueden generar dedicación a valores corporativas o filosofía administrativa para que los empleados sienten que trabajan para algo en lo que creen; culturas sirven como mecanismos de control organizacional, permitiendo o prohibiendo informalmente algunos patrones de comportamiento; algunos tipos de cultura organizacional se asocian con más productividad o rentabilidad.
Schein	1984 (vea edición 2004)	Patrón de supuestos básicos - inventado, descubierto, o desarrollado por un grupo cuando aprende a hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna - que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por eso, para ser enseñado a nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.
Allaire & Firsirotu	1984	Un sistema exclusivo de símbolos formado por la sociedad existente y la historia de la organización, liderazgo y contingencias, compartido diferencialmente, usado y modificado por actores en el transcurso de actuar y dar sentido a los acontecimientos organizacionales.
Cooke & Rousseau	1988	Cultura ha sido tratado por antropólogos e investigadores organizacionales como un set de percepciones compartidas por miembros de una unidad social. Estas percepciones se adquieren a través de aprendizaje social y procesos de socialización exponiendo a los individuos a una variedad de elementos que contienen cultura.

Estas definiciones tienen en común que entienden como cultura organizacional un sistema o un total de diferentes ideas o patrones que fueron creados en la organización y que se heredan dentro de la misma; estos patrones llevan a los miembros de esta organización a cierto comportamiento. El modelo de Edgar H. Schein es uno de los más conocidos en los estudios de la cultura organizacional.

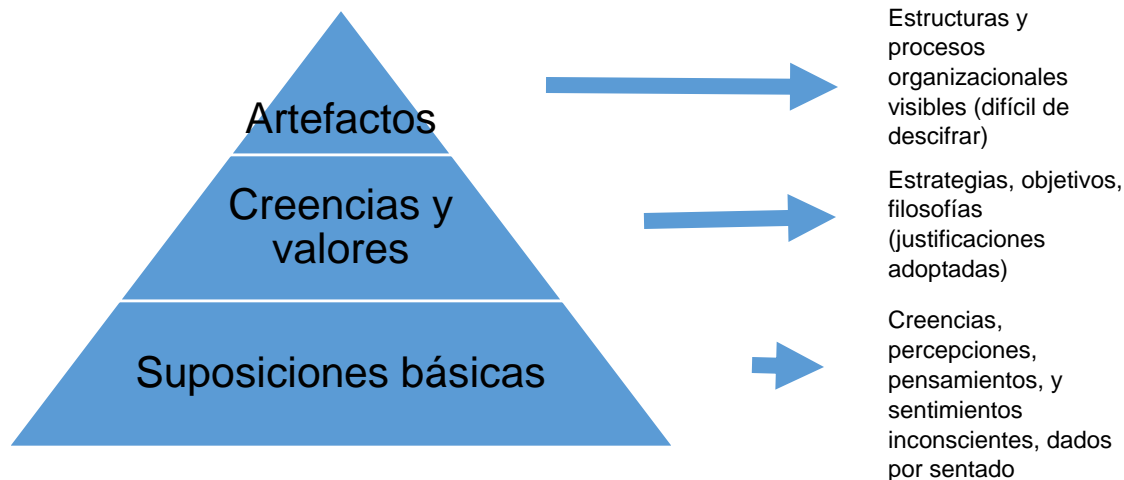


Figura 2.2. Modelo de Edgar H. Schein. Fuente: Elaborado según el modelo en Schein (2004, p.26)

Schein elaboró un modelo con tres niveles: los artefactos, las creencias y valores, y los supuestos básicos. Lo hace para analizar el fenómeno de cultura según el grado en el que es visible para el observador. Los artefactos son los productos visibles de un grupo, como la arquitectura, el lenguaje, la tecnología, su estilo, mitos e historias, y en la organización la estructura, los procesos, la lista de los valores etc., o sea todo lo que es fácil de observar, pero difícil de descifrar.

Las creencias y los valores dan como resultado muchos de los artefactos, ya que son procesos y maneras de actuar y pensar que con el tiempo han resultado exitosos y por lo tanto se adoptan por todos los miembros y se enseñan a nuevos miembros. Se instalan como ideología o filosofía de la organización, y sirven a los miembros de la organización como guía de comportamiento en ciertas situaciones. Cuando se fortalecen estos valores y estas creencias en el grupo, se dan por sentado y se puede observar poca modificación entre los miembros, se vuelven imperceptibles y rigen todo el comportamiento del grupo o de la organización. (Schein, 2004). Este es el nivel menos fácil de observar.

Con este modelo se ve muy bien que al analizar la cultura organizacional hay que ir más allá de solamente observar los artefactos visibles, hay que incluir también los supuestos básicos,

los valores y las creencias porque son la causa del comportamiento y de los productos. O sea, hay que detectar las creencias y los valores, a través de las normas, para hacer visible la cultura.

La siguiente tabla muestra las definiciones de los investigadores del campo de la siguiente década. Se observa que siguen la idea de Edgar H. Schein, ya que se centraron también en las creencias y valores que sirven como fundamento para obtener cierto comportamiento y ambiente en la organización. En las definiciones de los años 2000 a 2010 la cultura organizacional es más bien un mecanismo de reglas o prácticas que comparten los miembros de una organización y que los distingue de otra.

Tabla 2.9. Autores y su definición de cultura organizacional (años 1990-2000)

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Definiciones</b>
Denison	1991	Cultura se refiere a los valores, creencias y principios subliminales que sirven como fundamento para el sistema administrativo de una organización igual que el set de prácticas administrativas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan estos principios básicos.
Denison & cols.	1991	La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros.
Gordon & di Tomaso	1992	Patrón de creencias y valores compartidos y estables que se desarrollan dentro de una compañía a través del tiempo.
Kotter & Heskett	1992	CO tiene dos niveles que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio: al nivel más profundo y menos visible, cultura se refiere a valores que son compartidos por las personas en un grupo y que tienden a persistir en el tiempo aun cuando los miembros del grupo cambian; al nivel más visible cultura representa los patrones o estilos de comportamiento de una organización, los cuales los empleados motivan automáticamente a nuevos compañeros a seguir.

Tabla 2.10. Autores y su definición de cultura organizacional (2000-2010)

Autores	Año	Definiciones
Cunha & Cooper	2002	Cultura organizacional es un mecanismo regulatorio, que une individuos con una estructura social y puede ser usado por los líderes de la compañía para apoyar cambios estratégicos.
Berg & Wilderom	2004	Percepciones compartidas de prácticas organizacionales de trabajo dentro de unidades organizacionales que pueden diferir de otras unidades organizacionales.
Hofstede & Hofstede	2005	La programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una organización de otra.

En la última década destaca el autor Geert Hofstede quien hizo un estudio de la empresa IBM en más de 40 países. Este modelo se explica con más detalle en el siguiente subcapítulo, ya que las dimensiones se pueden considerar como factores para medir la cultura organizacional.

Finalmente, todos los autores ven la cultura organizacional como un sistema de ideas compartido, un patrón de supuestos compartidos, o una percepción compartida que se entiende a través de valores y creencias con los que se regula el comportamiento dentro de una organización y, por lo tanto, el trabajo y la convivencia dentro de la misma.

En este trabajo se adoptará la definición de Denison (1991) complementada por la división de Schein: la cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros; este sistema de significados presenta diferentes niveles, los artefactos que son el nivel más visible, las creencias y los valores, y las suposiciones básicas, que no siempre son visibles.

## 2.4.2 Dimensiones

Después de ver qué definiciones proponen o aplican los autores que han trabajado con cultura organizacional, este subcapítulo presenta y compara los factores que diferentes autores



consideraron componentes de la cultura organizacional, o dimensiones que describen los tipos de cultura organizacional que pueda haber. Estos factores o dimensiones sirven a los investigadores para medir o definir la cultura organizacional de una entidad y compararla con otras.

Tabla 2.11. Autores y su modelo de cultura organizacional

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Factores / Dimensiones</b>
Harrison	1972	<u>4 dimensiones de cultura organizacional:</u> orientación organizacional, orientación a desempeño, orientación a personas y orientación al mercado
Hofstede	1980	<u>4 dimensiones de cultura nacional:</u> distancia al poder, individualismo versus colectivismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad versus feminidad, (y más tarde también orientación a corto o largo plazo)
Deal & Kennedy	1982	<u>los elementos de cultura organizacional:</u> ambiente de negocio, valores, héroes, ritos y rituales y la red cultural <u>4 tipos de cultura:</u> hombre duro, macho; trabajar duro/jugar duro; apuesta tu compañía; proceso
Martin & Siehl	1983	<u>Tipos de cultura organizacional:</u> cultura dominante subculturas (enhancing, orthogonal y counterculture)
Schein	1984 (2004)	artefactos -> visibles valores -> conciencia supuestos básicos -> invisibles
Ouchi & Wilkins	1985	La cultura organizacional como variable dependiente o independiente
Cooke & Rousseau	1988	<u>12 estilos culturales (OCI):</u> humanista-servicial, afiliado, aprobación, convencional, dependiente, evasión, oposicional, poder, competitivo, competencia/perfeccionista, logro, auto-actualizante
Denison & cols.	1991	<u>Rasgos de cultura organizacional:</u> misión, adaptabilidad, involucramiento, y coherencia
Gordon & di Tomaso	1992	<u>Dimensiones de cultura organizacional:</u> fuerte o débil (tiene efecto en desempeño)
Cameron & Quinn	1999	<u>cuatro tipos de cultura organizacional:</u> jerarquía, clan, adhocracia y mercado
Cunha & Cooper	2002	<u>4 dimensiones:</u> integración organizacional, orientación al desempeño, orientación a las personas, orientación al mercado
Berg & Wilderom	2004	<u>Dimensiones de cultura organizacional:</u> autonomía, orientación hacia el exterior, coordinación interdepartamental, recurso humano y orientación a la mejora

Autores	Año	Factores / Dimensiones
Hofstede	2005	<u>Dimensiones de cultura organizacional:</u> orientado a procesos o a resultados, orientado a empleados o al trabajo, parroquial versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, poco control versus mucho control, normativo versus pragmático
Ginevicius & Vaitkunaite	2006	<u>Dimensiones de cultura organizacional</u> (que influyen en el desempeño): implicación, cooperación, transmisión de información, aprendizaje, preocupación por el cliente, adaptabilidad, dirección estratégica, sistema de recompensa e incentivos, comunicación, acuerdos, coordinación e integración

En los años 70 y 80 los autores presentaron dimensiones o tipos de cultura organizacional que habían observado en sus estudios. Comparando las dimensiones de esta primera tabla, todas las dimensiones se enfocan a los tipos de comportamiento del grupo o su estructura.

En los años 90 los autores se centraron más en el funcionamiento interno o las prácticas del grupo, como valores, participación de empleados, estructuras de poder y coordinación, y su relación con el entorno.

En los años 2000 es parecido, sin embargo, se puede ver que los autores observan también la orientación de la empresa, o sea a qué le da más importancia la empresa, y por lo tanto cómo organizan y coordinan sus procesos.

En este último período destaca el ya mencionado trabajo de Geert Hofstede. Con los resultados del estudio que realizó en la empresa IBM en más de cuarenta países elaboró primero unas dimensiones de cultura nacional con las cuales se puede comparar la cultura en diferentes países. Estas dimensiones son distancia al poder, individualismo versus colectivismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad versus feminidad, y orientación a largo versus corto plazo. Hofstede calcula un porcentaje para cada dimensión. Hoy en día muchas personas de negocio usan estas dimensiones para saber cómo negociar con personas de otra nacionalidad, ya que Hofstede dice:

La cultura y las subculturas de una nación influyen en la forma en que se realizan las transacciones organizacionales (p.ej., mercadotecnia, prácticas de contratación, programas de recompensas, interacciones entre supervisores y empleados, uso de la tecnología). El conocimiento, el respeto y la flexibilidad para afrontar las diferencias en la cultura nacional se han vuelto factores importantes que los administradores deben considerar en sus planes. (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006, p.38)

Con base en estas dimensiones, Hofstede elaboró otras dimensiones de la cultura organizacional: orientado a procesos o a resultados, orientado a empleados o al trabajo, parroquial versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, poco control versus mucho control, normativo versus pragmático.

La siguiente tabla quiere dar otra perspectiva a las dimensiones presentadas anteriormente. Se puede ver una clasificación de las dimensiones o los factores de cultura organizacional según cómo enfocan los autores su estudio. Esta clasificación también será la base para la elaboración del instrumento de medición.

Tabla 2.12. Clasificación de indicadores de cultura organizacional

<b>Clasificación según</b>		
<b>Jerarquía / Estructura</b>	Cooke & Rousseau	humanista-servicial, afiliado, aprobación, convencional, dependiente, evasión, oposicional, poder, competitivo, competencia/perfeccionista, logro, auto-actualizante
	Denison	Involucramiento
	Berg & Wilderom	orientación hacia el exterior, coordinación interdepartamental, orientación a la mejora
	Cameron & Quinn	jerarquía, clan, adhocracia, mercado
	Hofstede	parroquial vs. profesional, sistema abierto vs. sistema cerrado, poco control vs. mucho control, normativo vs. pragmático
	Ginevicius & Vaitkunaite	implicación, transmisión de información, dirección estratégica, comunicación, coordinación e integración
<b>Valores</b>	Harrison	orientación organizacional, orientación al desempeño, orientación a personas, orientación al mercado
	Hofstede	distancia del poder, individualismo vs. colectivismo, evasión a la incertidumbre, masculinidad vs. feminidad, (orientación a corto / largo plazo)

<b>Clasificación según</b>		
<b>Valores</b>	Deal & Kennedy	hombre duro/macho, trabajar duro/jugar duro, apuesta tu compañía, proceso
	Denison	misión, adaptabilidad, coherencia
	Cameron & Quinn	jerarquía, clan, adhocracia, mercado
	Cunha & Cooper	integración organizacional, orientación al desempeño, orientación a las personas, orientación al mercado
<b>Recursos Humanos</b>	Berg & Wilderom	autonomía, recurso humano
	Hofstede	orientado a procesos o a resultados, orientado a empleados o al trabajo
	Ginevicius & Vaitkunaite	cooperación, aprendizaje, preocupación por el cliente, adaptabilidad, sistema de recompensa e incentivos, acuerdos

Fuente: elaboración propia con base en las tablas anteriores

Según las consideraciones del autor, los indicadores se pueden agrupar bajo 3 títulos: Jerarquía/Estructura, Valores y Recursos Humanos. Como fue dicho anteriormente esta agrupación es la base para el instrumento de medición en el cual se quiere trazar una relación entre estos grupos de indicadores y el desempeño organizacional. Se retoman sobre todo los indicadores de jerarquía (Cameron & Quinn), orientación (Berg & Wilderom), funcionamiento interno (Hofstede), valores (Hofstede), y Recursos Humanos (Hofstede, Ginevicius & Vaitkunaite).

En el siguiente capítulo se aborda el segundo concepto primordial de este trabajo: las definiciones e indicadores del desempeño organizacional.

## 2.5 Desempeño organizacional

Los objetivos de una organización describen la razón de ser de las organizaciones, las cuales tienen al mismo tiempo ciertas obligaciones u compromisos con los dueños y los inversionistas. Por lo mismo, las organizaciones siempre intentan lograr lo mejor dentro de los objetivos establecidos. Como se vio anteriormente, uno de los propósitos es aumentar la productividad y tener el mejor desempeño posible. Para determinar, si consiguieron sus metas o si están en buen camino necesitan algún instrumento para medir tal avance o el estado de su desempeño.

### 2.5.1 Definición

Definir el desempeño organizacional presenta algunos obstáculos, ya que los investigadores del tema utilizan diferentes factores y cada organización tiene objetivos propios a lograr, distintos a los de otras empresas, lo cual crea una diferencia en cómo miden el logro de sus metas. El significado general de “desempeño” según la Real Academia Española (2012) es: “Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse”. Desempeñar a su vez tiene siete entradas en el mismo diccionario:

1. Sacar lo que estaba en poder de otro en garantía de un préstamo, pagando la cantidad acordada.
2. Libertar a alguien de los empeños o deudas que tenía contraídos.
3. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
4. Sacar a alguien airoso del empeño o lance en que se hallaba.
5. Ejecutar lo ideado para una obra literaria o artística.
6. Dicho del lidiador: En las corridas de rejones, apearse para herir al animal con la espada.
7. *Am.* Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Dado que aquí se trata de qué hace una organización para conseguir sus metas y cómo lo hace, las dos definiciones adecuadas son los números tres y siete. El Oxford English Dictionary es un poco más amplio en cuanto a este significado.

1. a. El logro o la realización de algo que fue ordenado o comprometido; el hacer de una acción o una operación.  
b. La calidad de la ejecución de tal acción, operación, o proceso; la competencia o efectividad de una persona o una cosa en desempeñar una acción; especialmente habilidades, productividad, o éxito de una máquina, un producto, o una persona cuando se mide en comparación con un estándar.  
c. Algo desempeñado o hecho; una acción, un acto, una obra, o una operación; (a veces) una hazaña, o un logro notable.  
f. *Business*. El punto hasta el que una inversión es rentable, sobre todo en relación a otras mercancías.
3. El realizar, cumplir, o satisfacer de una orden, un deber, una promesa, una intención, una responsabilidad, etc.; ejecución, cumplimiento. Frecuentemente lo contrario a promesa.

Resumiendo, el desempeño es la realización de ciertas acciones o tareas para conseguir un objetivo, y al mismo tiempo también se define como la calidad de tal realización.

Popa (2013) propone una definición muy parecida para el desempeño organizacional: “el desempeño representa la manera en la que una organización se enfoca en sus metas de una perspectiva financiera o no-financiera” (p.320). Senichev (2013) pone énfasis, no en la manera de conseguir los objetivos, sino dice que “desempeño podría ser definido como una capacidad para lograr ciertos resultados comparables con ciertos criterios o los resultados de otras unidades” (p.340), o durante un cierto periodo de tiempo. Finalmente, Neely & Adams (2005) formulan otra parte importante del desempeño, la medición para comprobar el alcance de ciertos objetivos: “medidas de desempeño están diseñadas para ayudar a la gente trazar si se mueven en la dirección que quieren” (p.3). Aquí también se ve que hay diferentes acercamientos a qué significa desempeño.

Por lo mismo, muchos autores están de acuerdo con que desempeño es un concepto multidimensional (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Popa, 2013; Gerschewski & Xiao, 2015). Venkatraman & Ramanujam (1986) opinan que diferentes campos de estudio deberían

usar diferentes medidas de desempeño por sus diferentes enfoques de estudios, pero elaboraron un modelo para mostrar las capas del concepto de desempeño.

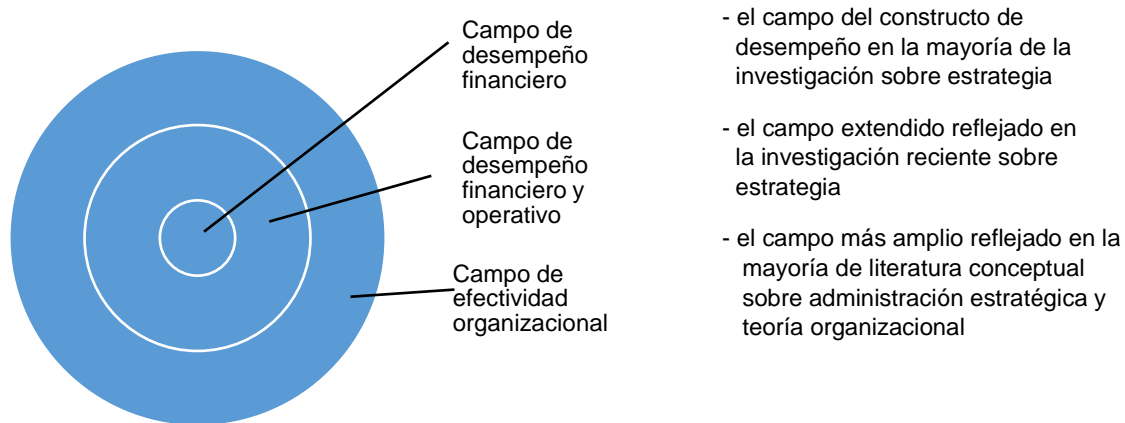


Figura 2.3. Modelo de desempeño organizacional. Fuente: elaboración según Venkatraman & Ramanujam (1986), p. 803

Según este modelo, “desempeño organizacional, que refleja la perspectiva de administración estratégica, es un subconjunto del concepto global de efectividad organizacional” (Venkatraman & Ramanujam, 1986, p. 803), y se compone de los campos de desempeño financiero y operativo. El desempeño financiero se centra solamente en indicadores basados en los resultados financieros, mientras que el desempeño organizacional incluye indicadores no-financieros u operativos. De qué indicadores se trata exactamente, se desarrolla en el siguiente subcapítulo.

Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther (2013) también sitúan el desempeño organizacional dentro del concepto más amplio de la efectividad organizacional. Según Strasser et al. (citado por Hamann et al., 2013) la efectividad organizacional es “el grado en el que las organizaciones alcanzan todas las metas que deberían” (p.70). En la siguiente capa Hamann et al. distinguen entre desempeño operativo y desempeño organizacional. Mientras que ven el desempeño operativo como “el cumplimiento de metas operativas dentro de diferentes actividades de la cadena de valor” (p.71), definen el desempeño organizacional

según Combs et al. como “los resultados económicos que resultan de la interacción entre los atributos, las acciones, y el entorno de la organización” (p.70). O sea, parecido al modelo anterior como un conjunto entre desempeño financiero y desempeño operativo.

Como se puede ver hay dos campos centrales en los que se concentran los investigadores de desempeño organizacional, y cada investigador ha puesto énfasis en indicadores a) financieros, b) operativos o c) financieros y operativos. Si se juntan estos dos aspectos del desempeño, resulta una definición parecida a la de Popa: el desempeño organizacional describe la manera en la que la organización pretende alcanzar sus metas, y su nivel se mide a través de los campos del desempeño financiero y operativo. Estos dos campos consisten en diferentes indicadores, pero mientras que la mayoría de los autores concuerda en el uso de indicadores financieros, hay muchos diferentes planteamientos sobre los indicadores a usar para describir o medir el desempeño operativo.

### **2.5.2 Indicadores**

Indicadores de desempeño son “valores físicos que se usan para medir, comparar y administrar el desempeño organizacional total” (Bhatti, Awan & Razaq, 2014, p.3128). Según Eccles (1991) ha tenido lugar una evolución en cuanto al uso y la medición de indicadores de desempeño. Antes de los años 80 lo único que medían y evaluaban las empresas eran indicadores financieros.

Sin embargo, había mucha crítica porque los indicadores financieros no explicaban cómo la empresa llegaba a sus resultados financieros. Por lo tanto, en los años 80, había muchas empresas que empezaban a medir y evaluar la calidad de sus productos y de su producción, y en los años 90 las organizaciones se enfocaban en la satisfacción del cliente. Así, muchas organizaciones empezaron a mezclar indicadores financieros y operativos en su evaluación para conocer el estatus y el desempeño de sus empresas. Los otros autores antes mencionados confirman que casi siempre hay una separación entre indicadores financieros e



indicadores operativos o no-financieros. Las siguientes tablas resumen los indicadores encontrados en trabajos sobre desempeño.

Tabla 2.13. Selección de autores que presentan indicadores financieros de desempeño

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Indicadores financieros</b>
Venkatraman & Ramanujam	1986	Crecimiento de ventas, rentabilidad (retorno sobre la inversión, retorno sobre ventas y retorno sobre capital), ganancias sobre acción
Hansen & Wernerfelt	1989	Retorno sobre los activos
Chenhall & Langfield	2007	Costos en general, retorno sobre la inversión
Grund & Westergaard	2008	Log (valor agregado por empleado, valor agregado = Ingreso neto – compra de bienes)
Cheung, Wong & Lam	2012	Rentabilidad, productividad, retorno sobre capital empleado, retorno sobre valor agregado, cobertura de intereses, retorno sobre inversión, coeficiente de valor agregado, repetición de negocio, dinero pendiente de pago, tiempo para conseguir la cuenta final
Senichev	2013	Retorno sobre la inversión, Retorno sobre el capital, Retorno sobre los activos
Hamann et al.	2013	Retorno de contabilidad (liquidez, rentabilidad), desempeño en el mercado bursátil (capital), crecimiento (ventas, empleados, activos)
Bhatti et al.	2013	Retorno sobre el capital, retorno sobre activos; ventas, costo de basura como porcentaje de ventas totales, flujo de efectivo, días en inventario, ingreso neto, costos, productividad
Bahhouth, Maysami & Gonzalez	2014	Retorno sobre activos, retorno sobre el capital, retorno sobre capital invertido; coeficientes de estructura financiera (deuda total/capital total, deuda a largo plazo/capital total); ventas

Como se puede ver se repiten los indicadores de desempeño financiero. Resaltan los resultados de contabilidad como retorno sobre la inversión, retorno sobre el capital, retorno sobre activos y el retorno sobre ventas. Además, son mencionados la rentabilidad, la productividad, el valor agregado y diferentes coeficientes que miden los resultados financieros. Sin embargo, hay que mencionar aquí, que hay que tener acceso directo a estos números para poder integrar estos indicadores en una investigación.

Tabla 2.14. Selección de autores que presentan indicadores operativos de desempeño

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Indicadores no-financieros</b>
Venkatraman & Ramanujam	1986	Participación en el mercado, introducción de nuevos productos, calidad de producto, efectividad de mercadotecnia, valor agregado de manufactura
Chenhall & Langfield	2007	Diseño de producto y flexibilidad del proceso: número total de partes por productos y porcentaje de partes comunes versus únicos; calidad: basura, rehacer, tasas de defecto, quejas de clientes, llamadas de garantía; mantenimiento de máquinas, tiempo de entrega
Pitts	2009	Indicadores subjetivos: desempeño del grupo de trabajo, satisfacción con el empleo
Neagu & Nicula	2012	Desempeño interno (productividad, estructura de costos, Recursos Humanos, tecnología, innovación); satisfacción del cliente; desempeño económico (monto de utilidad, la tasa de rentabilidad, rotación, participación en el mercado)
Cheung et al.	2012	Nivel de calidad, control de costos, satisfacción del cliente, capacitación, innovación
Senichev	2013	Desempeño de grupo: calidad / cantidad de trabajo hecho
Hamann et al.	2013	Desempeño operativo: crecimiento en participación en el mercado, calidad del producto, presentación de patentes, efectividad de mercadotecnia
Bhatti et al.	2013	Calidad, flexibilidad, tiempo, fiabilidad de entrega, satisfacción del empleado, satisfacción del cliente, seguridad, entorno/comunidad, aprendizaje y crecimiento
Popa	2013	Rotación, desarrollo de capacidad de producción, nuevos equipos, eficiencia del trabajo, puestos mantenidos, nuevos productos/servicios, puestos creados

En esta tabla destaca muy claramente que las opiniones, sobre qué indicadores no-financieros usar, disienten profundamente. Cada investigador tomó su decisión dependiendo de qué tipo de desempeño estaba midiendo, qué tipo de grupo estaba investigando, y en qué sector se encuentra la organización que investigaba. Además, existe una diferencia entre los indicadores numéricos, o sea objetivos, y los indicadores subjetivos, o sea las percepciones de las personas participantes.

Los indicadores aquí mencionados resultan o bien de revisiones literarias de los autores en la tabla, o bien de sus propias investigaciones. Si ahora intentamos encontrar un patrón en los indicadores usados para medir desempeño existe acuerdo acerca de los indicadores de desempeño financiero. Básicamente, se pueden dividir en cuatro grupos: Razones financieras, Ventas, Costos y Otros. Como se puede apreciar en la siguiente tabla destacan sobre todo las razones financieras y las ventas.

Tabla 2.15. Clasificación de indicadores financieros

<b>Grupo</b>	<b>Indicadores</b>
Razones financieras / rentabilidad	Retorno sobre la inversión, Retorno sobre el capital, Retorno sobre el capital invertido, Retorno sobre el capital empleado, Retorno sobre los activos, (Retorno sobre ventas, Retorno sobre valor agregado, Retorno de contabilidad)
Ventas	Crecimiento de ventas, ventas en general
Costos	Costos en general, costo de basura como porcentaje de ventas totales
Otros	Ganancias sobre acción, desempeño en el mercado bursátil, valor agregado por empleado, coeficiente de valor agregado, coeficientes de estructura financiera, cobertura de intereses, dinero pendiente de pago, tiempo para conseguir la cuenta final, flujo de efectivo, ingreso neto, días en inventario, repetición de negocio

Fuente: elaboración propia con base en Tabla 2.13

Para los indicadores no-financieros u operativos es un poco más difícil clasificarlos de alguna manera. Todos los autores nombran indicadores externos, internos, o los dos. Uno nombra además que la medición fue subjetiva, es decir incluye la opinión de los empleados. Aquí se decidió agruparlos según su enfoque a: empleado, producto, o cliente. El enfoque a los empleados y a los productos domina los indicadores operativos. Sin embargo, se nota también que en cuanto a los empleados y a los clientes se repiten más los indicadores en los diferentes estudios, mientras que en el grupo de enfoque a productos hay muchos más indicadores distintos.

Tabla 2.16. Clasificación de indicadores operativos

Grupo	Indicadores
Empleados	Desempeño del grupo de trabajo, satisfacción con el empleo, satisfacción del empleado, rotación, Recursos Humanos, capacitación, aprendizaje y crecimiento, seguridad, puestos mantenidos, puestos creados
Producto	Participación en el mercado, introducción de nuevos productos/servicios, calidad de producto, efectividad de mercadotecnia, valor agregado de manufactura, diseño de producto, flexibilidad del proceso, número total de partes por producto, porcentaje de partes comunes versus únicos, basura, rehacer, tasas de defecto, mantenimiento de máquinas, productividad, tecnología, innovación, nivel de calidad, costos, tiempo, presentación de patentes, nuevos equipos
Cliente	Quejas, llamadas de garantía, tiempo de entrega, satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia con base en Tabla 2.14

Los indicadores que aparecen en esta última tabla se pueden agrupar en cuatro categorías: calidad de productos o servicios, participación en el mercado, innovación y satisfacción de los empleados. Las mismas cuatro categorías usó Daniel R. Denison para sus estudios. Para esta investigación se van a usar estas cuatro por las siguientes razones. 1) Denison ya había probado una relación entre los indicadores de cultura organizacional y estas cuatro categorías. 2) Es imposible usar todos los indicadores que son mencionados en la literatura, y en este caso todos de los autores consultados usan al menos uno de los indicadores de estas categorías, es decir son los más frecuentes. Además, son los que mejor se pueden medir con algún valor. La parte de los clientes se incluirá en la calidad de los productos y servicios.

### 2.5.3 Sistemas de Medición de Desempeño

En las últimas décadas, se desarrollaron además diferentes Sistemas de Medición de Desempeño. Matthews (2011) dice que: “desempeño se mide a través del uso de medición de desempeño, lo cual es una métrica usada para cuantificar la eficiencia o efectividad de una actividad” (p.86). En este caso, también se mide el desempeño de una organización, pero mediante todo un sistema que se puede aplicar en la organización. Este sistema “traduce estrategias de negocio en resultados entregables [...] combinando medidas de negocios

financieras, estratégicas y operativas para determinar qué tan bien una empresa cumple con sus objetivos” (Hall, 2008, citado por Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012, p.80).

No obstante, para poder cuantificar, estos sistemas también tienen que usar indicadores. Por eso Franco-Santos et al. (2012) definen que un Sistema de Medición de Desempeño “existe cuando se usan medidas de desempeño financieras y no-financieras para poner en práctica objetivos estratégicos” (p.80). La siguiente tabla resume algunos de los sistemas más mencionados en la literatura consultada con sus indicadores.

Tabla 2.17. Sistemas de Medición de desempeño y sus indicadores

<b>Sistema de Medición de Desempeño</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor del sistema</b>	<b>Año</b>
Matriz de Medición del Desempeño (“Performance Measurement Matrix”)	Posición de costo competitivo, gasto relativo en investigación y desarrollo, costo de diseño, costo de material, costo de manufactura, número de clientes repetitivos, número de quejas de clientes, participación en el mercado, diseño de tiempo de ciclo, porcentaje de entrega a tiempo, número nuevos productos	Keegan et al.	1989
Sistema Piramidal de Desempeño (“Performance Pyramid System”)	Visión, mercado, finanzas, satisfacción del cliente flexibilidad, productividad, calidad, entrega, tiempo de ciclo, basura	Lynch & Cross	1991
Sistema de Resultados y Determinantes (“Results and Determinants framework”)	Resultados: desempeño financiero, competitividad; Determinantes: calidad, flexibilidad, uso de recursos, innovación	Fitzgerald	1991
Cuadro de Mando Integral (“Balanced Scorecard”)	Financieros: crecimiento y mezcla de ingresos (ventas, sistemas, distribución etc.), reducción de costos / mejora de productividad, uso de activos / estrategia de inversión); Cliente: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de clientes, participación en el mercado; Procesos internos: calidad, tiempo, entrega otras operaciones; Aprendizaje y crecimiento: capacitación, tecnología, etc.	Kaplan & Norton	1992

<b>Sistema de Medición de Desempeño</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Autor del sistema</b>	<b>Año</b>
Sistema de entradas, procesos, salidas, resultados (“Inputs, processes, outputs, outcomes”)	Inputs: empleados preparados/motivados/felices, requisitos de clientes, materias primas, capital; procesos: diseño de productos/servicios), producción, entrega de servicios; outputs: productos, servicios, resultados financieros; outcomes: clientes satisfechos, necesidades de clientes	Brown	1996
Prisma de Desempeño (“Performance prism”)	Participantes: empleados, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores de productos/servicios, comunidades; estrategias; capacidad; procesos: personas, prácticas, tecnología, infraestructura; contribución de participantes	Neely & Adams	2002

Cada sistema busca integrar ciertos rasgos del desempeño y su interdependencia con diferentes partes que puedan tener influencia en el mismo. Casi todos los sistemas combinan indicadores financieros con indicadores no-financieros. La Matriz de Medición del Desempeño está construida en forma de una matriz; busca integrar diferentes clases de desempeño organizacional, y se divide por lo tanto en indicadores financieros y no-financieros y en indicadores externos e internos (Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, Bourne & Kennerley, 2000). Los indicadores no financieros se centran en el producto y en los clientes.

El Sistema Piramidal de Desempeño se centra más en la jerarquía entre diferentes indicadores de desempeño; además, combina esta jerarquía con las diferentes partes del proceso en la organización (Neely et al., 2000). Los indicadores mencionados en la tabla son los que aparecen desde la punta de la pirámide hasta su fondo. En este sistema no hay indicadores financieros, sino solamente indicadores que se enfocan en el cliente y el producto.

El Sistema de Resultados y Determinantes distingue, como ya dice el nombre, entre medidas de resultados y medidas de determinantes. Este sistema pone énfasis en que los resultados dependen del desempeño en los otros determinantes, como una función (Neely et

al., 2000). Aquí los resultados son los indicadores financieros y los determinantes los no-financieros, centrados en el producto.

El Cuadro de Mando Integral busca conseguir un balance entre objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo, o sea entre los resultados deseados y los pasos que llevan a estos resultados (Kaplan & Norton, 1996). Juntas, todas estas partes se dirigen a ser una estrategia integrada. Lo cual también se refleja en los indicadores: hay indicadores financieros, e indicadores que se enfocan en el producto, el cliente y en los empleados. O sea, tiene los cuatro tipos de indicadores que se han encontrado en la revisión literaria.

El Sistema de entradas, procesos, salidas, resultados, destaca la importancia de cada paso en la consecución de objetivos; es decir, no sólo cuenta el resultado final, sino todo el proceso de desempeño, y por lo tanto hay indicadores de entrada, de proceso, de salida, y de resultados (Neely et al., 2000). También este sistema contiene los cuatro tipos de indicadores (financieros, enfocado en el producto, el cliente y los empleados).

Y finalmente, el Prisma de Desempeño es un sistema multifacético que atiende tanto los requerimientos de desempeño de los participantes en el proceso como las estrategias, los procesos y las capacidades. Quiere conseguir una unidad entre las necesidades y deseos de los participantes y el proceso de lograrlo (Neely & Adams, 2005). Este sistema no aplica indicadores financieros, sino se enfoca en el empleado, el cliente, y en el proceso de producción. Es decir, el proceso es más importante que los resultados.

## 2.6 Cultura organizacional y Desempeño organizacional

Como se vio, existen, por un lado, estudios y teorías sobre cultura organizacional, y por el otro lado investigaciones y teorías sobre desempeño organizacional. Sin embargo, no hay muchos estudios de campo todavía que relacionen la cultura organizacional con el desempeño organizacional. Kotter y Heskett (1992) y varios otros autores han hecho una revisión literaria de los dos conceptos y llegaron a la conclusión de que debe existir una relación.

Uno de los primeros que desarrolló un modelo elaborado en diferentes contextos que relaciona la cultura organizacional con el desempeño fue Daniel R. Denison, quien pretendía cuantificar la cultura organizacional. Para ello diseñó un modelo que mide cuatro rasgos que considera fundamentales de la cultura organizacional: misión, participación, adaptabilidad y coherencia, y los relacionó con variables de desempeño. Luego de varios años de investigación, confirmó la relación entre estos cuatro rasgos de la cultura organizacional y los rasgos rentabilidad, crecimiento en ventas, participación en el mercado, innovación, calidad de productos y servicios y satisfacción del empleado, como variables del desempeño de las empresas.

Hoy en día, este modelo está validado, y se usa en reconocidas consultorías internacionales como Denison Consulting, fundada por el mismo Denison, o Team Resources Inc. para proponer estrategias de cambio en las empresas. Además, el modelo elaborado por Denison sigue siendo objeto de investigaciones científicas en diferentes países.

En 2012, en Bogotá los investigadores Ignacio Gómez Roldan y Rafael Guillermo Ricardo Bray llevaron a cabo un estudio, que a partir del modelo de Denison pretendía relacionar la cultura organizacional con la innovación. Su análisis resultó en perfiles parecidos para las empresas de diferentes sectores y en una relación positiva directa entre ambos factores (Gómez Roldán & Ricardo Bray, 2012).



William H. Mobley, Lena Wang y Kate Fang realizaron una investigación en China, aplicando el modelo de Denison y elaboraron los perfiles de diferentes empresas: una compañía global de muebles de oficina, una compañía china de seguros, una compañía global de productos del consumidor, un hospital y una compañía global de alta tecnología (Mobley, Wang & Fang, 2005). También en India se validó el modelo de Denison en un estudio de empleados de empresas de los sectores cementero, textil y acerero. Encontraron los mismos resultados que Denison en sus investigaciones (Nazir & Lone, 2008).

Sin embargo, también hay estudios en los que no funcionó el modelo. En 2007, Mario Ernesto Martínez Avella realizó un estudio en Colombia, para explorar la validez del modelo de Denison en general y en especial en organizaciones en ese país. Él no obtuvo afirmaciones contundentes sobre la validez discriminatoria del modelo con las empresas estudiadas. No obstante, admite que el problema podría haber sido el tamaño de la muestra. Además, propone adaptar el modelo a cada contexto cultural (Martínez Avella, 2010).

Pero también se encuentran otros estudios que relacionan la cultura organizacional con el desempeño. Franke, Hofstede & Bond (1991) hicieron un estudio comparativo de diferentes naciones, en el que querían determinar por qué ciertas naciones desarrollan ventajas competitivas y otros no. Su resultado fue que existe una relación importante entre las dimensiones de cultura organizacional (distancia del poder, individualismo, masculinidad, evasión a la incertidumbre, dinamismo confuciano, integración, valores humanos, disciplina moral) y la tasa de crecimiento de los países.

Gálvez & García (2011) querían verificar empíricamente la relación entre los tipos de cultura organizacional (clan, adhocracia, jerarquía, mercado e innovación<sup>1</sup>) y los sistemas de rendimiento (procesos internos, sistema abierto, racional, relaciones humanas<sup>2</sup>).

Obtuvieron como resultado que el tipo clan influye en relaciones humanas y rendimiento global; los tipos adhocracia y mercado no tienen influencia significativa; el tipo jerarquía influye en procesos internos, y en el sistema abierto; y el tipo innovación tiene influencia en procesos internos, sistema abierto, relaciones humanas y en el rendimiento global.

Estos representan solamente unos ejemplos. La siguiente tabla demuestra más a detalle qué estudios se han llevado a cabo. Lo que resalta es que la mayoría de los estudios se basan en los trabajos de Hofstede, Denison, o Cameron & Quinn. Se adaptan los indicadores a la investigación y se relacionan con medidas de desempeño, sean financieras o no-financieras.

Los estudios se hicieron en diferentes países, en diferentes sectores, en empresas, restaurantes, hospitales etc. y la mayoría encontró una relación significativa entre sus factores de cultura organizacional y los de desempeño. Sin embargo, prácticamente no hay estudios del tema con un enfoque específico en empresas multinacionales.

---

<sup>1</sup> Estos cuatro tipos de cultura organizacional se basan en el Competing Values Framework desarrollado por Cameron & Quinn (1999). Clan: ambiente familiar, los ejecutivos son figuras paternas, hay mucha lealtad y tradición, se busca empleo a largo plazo, se promueve trabajo en equipo y participación; Adhocracia: ambiente dinámico y creativo, se toman riesgos, líderes son innovadores, se fomentan experimentos e innovación, se promueve individualismo y libertad; Jerarquía: ambiente formal y estructurado, importan los procesos, mucha organización, coordinación y reglas formales, se promueve la previsibilidad; Mercado: basado en resultados, ambiente competitivo y orientado a metas, importan reputación y éxito.

<sup>2</sup> Los cuatro sistemas de rendimiento se basan en un modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983), vea Gálvez & García (2011). El modelo de procesos internos analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, a través de puntos como control, estabilidad, comunicación, eficiencia de procesos operativos y calidad de productos y servicios. El modelo de sistema abierto analiza el rendimiento desde un punto de vista externo, con puntos como crecimiento, recursos, satisfacción del cliente, adaptación al exterior y el cambio de imagen y productos. El modelo racional también analiza el rendimiento desde un punto de vista externo a través de eficiencia, productividad, cuota de mercado y rentabilidad. El modelo de relaciones humanas se centra en su análisis en un punto de vista interno como es el desarrollo del recurso humano (satisfacción del personal, rotación y ausentismo).

Tabla 2.18.a. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional

Estudio	Población	Indicadores	Objetivo	Instrumentos	Resultados
Denison 1991	Empresas	<p><b>Cuatro dimensiones de CO:</b> misión, adaptabilidad, participación, coherencia</p> <p><b>Desempeño organizacional:</b> retorno sobre activos, crecimiento de ventas, participación en el mercado, innovación, calidad de productos/ servicios, satisfacción del empleado</p>	Estudiar la relación entre las cuatro dimensiones encontradas de CO y el desempeño de las empresas.	Denison Organizational Culture Survey (DOCS)	Las cuatro dimensiones -> retorno sobre activos y satisfacción del empleado; misión y adaptabilidad -> crecimiento en ventas y participación en el mercado; participación y adaptabilidad -> innovación; participación y coherencia -> calidad de productos/ servicios
Calori & Sarnin 1991	Empresas francesas de diferentes sectores	<p><b>12 dimensiones de CO:</b> actitud frente a cambio, cooperación interna, autorealización en el trabajo, contribución societal, solidaridad, autoridad, integridad, relación de individuos con compañía, competencia interna, desempeño de la organización, involucramiento del personal y conocimiento, servicio a clientes</p> <p><b>Desempeño organizacional:</b> retorno sobre inversión, retorno sobre ventas y variación anual de facturación neta</p>	Estudio exploratorio de campo para proponer hipótesis sobre la relación entre CO y DO.	Cuestionario para medir las percepciones de los empleados sobre valores característicos de la organización, más entrevistas con gerentes (análisis cluster)	Algunos valores están relacionados con el desempeño relativo de crecimiento; la intensidad y la homogeneidad de la CO está relacionado con el crecimiento relativo; algunos atributos están relacionados con el retorno relativo de inversión y el retorno relativo de ventas

Tabla 2.18.b. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional

Estudio	Población	Indicadores	Objetivo	Instrumentos	Resultados
Franke, Hofstede & Bond 1991	Naciones	<p><b>Dimensiones de cultura:</b>                      distancia del poder, individualismo, masculinidad, evasión a la incertidumbre;                      dinamismo confuciano, integración, human-hartedness, disciplina moral</p> <p><b>Desempeño:</b>                      PIB per cápita, tasa de crecimiento</p>	Contestar porqué ciertas naciones desarrollan ventajas competitivas y otros no lo hacen; identificar factores culturales que parecen ser la raíz del desarrollo económico.	Cálculo de correlaciones con coeficientes Spearman y correlación de Pearson	Hay una relación entre el nivel de PIB per cápita y desigualdad/individualidad/tolerancia/valores poco rígidos; todas las dimensiones están relacionadas con la tasa de crecimiento; se puede explicar las diferencias nacionales en economía con dimensiones de cultura
Gordon & di Tomaso 1992	Industria de seguros	<p><b>Dimensiones de CO:</b>                      1. claridad de estrategia/metas compartidas, 2. toma de decisiones sistemática, 3. integración/comunicación, 4. innovación/toma de riesgos, 5. responsabilidad, 6. orientación a acción, 7. justicia de recompensas, 8. desarrollo y promoción desde dentro; fuerza de cultura (1-8), adaptabilidad (4 y 6), estabilidad (3, 7 y 8)</p> <p><b>Desempeño organizacional:</b>                      crecimiento en activos, nuevo ingreso premio</p>	Investigar la relación entre fuerza de cultura / dos valores culturales y DO.		Fuerza de cultura está relacionado con crecimiento de activos y con nuevo ingreso premio; una cultura fuerte predice el futuro desempeño a corto plazo
Marcoulides & Heck 1993	Empleados de diferentes organizaciones de EEUU	<p><b>Dimensiones de CO:</b>                      estructura organizacional, valores organizacionales, organización de tareas, clima organizacional, actitudes y metas de los trabajadores</p> <p><b>Desempeño organizacional</b></p>	Desarrollar un mapa que sugiere posibles relaciones entre variables de CO y estimar su efecto relativo en el desempeño.	Entrevistas con los participantes y un cuestionario	Organización de tareas influye más en el nivel de desempeño, hay una relación directa entre valores y clima organizacional, y los valores también influyen en el nivel de DO; actitudes, creencias y ética influye tanto en los valores y el clima como en el DO

Tabla 2.18.c. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional

Estudio	Población	Indicadores	Objetivo	Instrumentos	Resultados
Chow, Haddad & Wu 2002	Manufac- turas tai- waneses	<b>Dimensiones de CO:</b> Claridad organizacional, estructura de toma de decisiones, integración org., estilo administrativo, orientación de desempeño, vitalidad org., compensación, desarrollo de Recursos Humanos  <b>Desempeño organizacional:</b> tasa de crecimiento de ventas, nivel de rentabilidad, fuerza financiera	Examinar en qué extensión aplica la relación entre CO y DO también para entornos no occidentales.	Encuesta en diferentes empresas	Todas las ocho dimensio- nes de CO tienen relación con el desempeño (más importancia de las dimensiones, mejor desempeño)
Ogaard, Larsen & Marnburg 2005	Gerentes en restau- rantes de comida rápida	<b>Dimensiones de CO:</b> valores de jerarquía, valores ad hoc, valores de clan, valores de mercado  <b>Desempeño organizacional:</b> dedicación, eficacia, margen de beneficio, ventas adicionales, limpieza, costo de personal	Explorar la relación entre CO y el desempeño de gerentes de la industria de restaurantes.	Cuestionarios para los gerentes de los restaurantes	Todas las dimensiones de CO están relaciona- das con resultados individuales (dedicación y eficacia); sin embargo, los resultados indivi- duales no están siste- máticamente relaciona- dos con el DO (sólo eficacia - ventas adicio- nales, y dedicación y costo de personal); la percepción de cultura no tiene relación importante con DO
Winston & Dadzie 2007	Empresas en Costa de Marfil	<b>Cuatro tipos de CO:</b> clan, adhocracia, jerarquía, mercado  <b>Desempeño (evaluado por participantes):</b> rentabilidad, crecimiento de ventas, participación en el mercado	Definir la relación entre los cuatro tipos de CO y el desempeño en empresas en Costa de Marfil.	Cuestionario aplicado por entrevistadores a gerentes de empresas en Costa de Marfil	Tipo de jerarquía y tipo pluralístico tienen la tasa de crecimiento más alta; la jerarquía también tiene el entorno más dinámico

Tabla 2.18.d. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional

Estudio	Población	Indicadores	Objetivo	Instrumentos	Resultados
Gálvez & García 2011	MIPYMES en Cali, Colombia	<b>Cinco tipos de CO:</b> clan, adocracia, mercado, jerarquía e innovación  <b>Cinco sistemas de rendimiento:</b> procesos internos, sistema abierto, racional, relaciones humanas	Verificar empíricamente la relación entre la CO y el rendimiento de la empresa.	Cuestionario a directivos de las MIPYMES	Clan -> relaciones humanas, rendimiento global; adhocracia -> 0; mercado -> 0; jerarquía -> procesos inter- nos, sistema abierto; innovación -> procesos internos, sistema abierto, relaciones humanas y rendimiento global
Cheung, Wong & 2012 Lam	Empresas de con- strucción	<b>Dimensiones de CO:</b> claridad de objetivos, coordinación e inte- gración, resolución de conflictos, parti- cipación de empleados, orientación a innovación, énfasis en desempeño, orientación a recompensas, orientación a equipo  <b>Dimensiones de DO:</b> financieras, procesos internos, clientes, innovación y aprendizaje	Investigar: la relación entre los identificadores de CO y sus operadores; la relación entre los indicadores de desempeño y sus operadores; y la relación entre CO y DO.	Cuestionario para organiza- ciones de construcción en Hong Kong	Las ocho dimensiones de CO describen la CO de las organizaciones; las org. Calificaron el desempeño encima del promedio; el efecto de CO en desem- peño es positivo y significativo
Jacobs, Mannion Davies, Harrison, Konteh & Walshe 2013	Hospitales ingleses	<b>Cuatro tipos de CO:</b> clan, desarrollador, jerarquía y racional  <b>Desempeño:</b> sistema de estrellas	Examinar la relación entre cultura de equipo de alta dirección y la clasificación por estrellas.	Observación y examinación de los hospitales en tres puntos de tiempo	Desarrolladores -> pocas 0 estrellas, más 3 estrellas; clan -> muchas 0 estrellas, pocas 3 estrellas

Tabla 2.18.e. Estudios sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional

Yesil & Kaya 2013	Empresas de Turquía	<b>Cuatro tipos de CO:</b> clan, adhocracia, jerarquía, mercado  <b>Desempeño:</b> crecimiento de ventas y retorno sobre activos	Investigar más profundamente la relación entre CO y desempeño financiero.	Cuestionarios para los gerentes de las empresas	Los tipos de CO no tienen ningún efecto significativo en el desempeño financiero de las empresas en Turquía
Ozigbo 2013	Industria de servicios en Nigeria	<b>Dimensiones de CO:</b> distancia al poder, evasión de la incertidumbre, masculinidad, individualismo  <b>Desempeño organizacional:</b> retoro sobre activos, ganancias por acción	Explorar la relación entre CO y DO.	Entrevistas y cuestionarios	La mayoría de las org. Se caracterizan por una relación de distancia de poder; la CO actúa como variable en la influencia del desempeño, sobre todo la masculinidad
Wei, Samiee & Lee 2014	Empresas en Pekín, Shanghai, Guangzhou	<b>Tipos de CO:</b> clan, adhocracia  <b>Desempeño:</b> receptividad al mercado, cambio de estrategia de producto, desempeño financiero	Investigar cómo sirven los tipos orgánicos de CO como recurso estrategico para influnciar efectividad de mercadotecnia y desempeño.	Cuestionario traducido y probado en un estudio pilot	Relación positiva entre adhocracia/clan y receptividad al mercado, receptividad al mercado tiene una relación con el cambio de estrategia de producto, pero no al desempeño financiero; clan -> cambio de estra- tegia de producto
Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan & Denison 2015	Empresas vendedores de coches en EEUU	<b>Dimensiones de CO (DOCS):</b> participación, coherencia, adaptabilidad, misión  <b>Desempeño:</b> satisfacción del cliente, ventas	Estudiar relaciones longitudinales cultura-desempeño para determinar si tiene prioridad cultura o desempeño, o si hay una relación recíproca	Cuestionarios para los gerentes	Las cuatro dimensiones de CO -> satisfacción del cliente; cuatro dimensiones de CO -> ventas;

Concluyendo, un pequeño recordatorio de lo anteriormente visto. Se desarrollaron las diferentes definiciones de cultura organizacional de las que se adoptó una fusión de definiciones de los autores Denison y Schein. Los indicadores de cultura se agruparon bajo los títulos Jerarquía/Estructura, Valores y Recursos Humanos, de los cuales se retoman sobre todo los indicadores de jerarquía, orientación, funcionamiento interno, valores, y empleados.

El desempeño organizacional es una combinación de desempeño financiero con indicadores como razones financieras, ventas, costos, y desempeño operativo con indicadores respecto a empleados, el producto y el cliente.

En cuanto a los estudios que investigan la relación entre cultura organizacional y desempeño, hay que decir que se hicieron tanto estudios cualitativos como cuantitativos, con ayuda de entrevistas o cuestionarios. Además, resalta que prácticamente todos los estudios se basan en los trabajos de Hofstede, Denison y Cameron & Quinn, por lo cual también este trabajo toma estos trabajos como base.

En consecuencia, se utilizan para la elaboración de un cuadro de variables y del cuestionario: los indicadores de cultura de Hofstede (Distancia del poder, Individualismo/Colectivismo, Evasión a la incertidumbre, Masculinidad/Feminidad, Orientación a corto o largo plazo) para los valores, los indicadores de Cameron & Quinn (jerarquía, clan, adhocracia, mercado) para la parte de estructura y jerarquía, y las variables de desempeño operativo de Denison (Innovación, Participación en el mercado, Calidad, Satisfacción de los empleados).



## Capítulo III: Desarrollo de la investigación

### 3.1 Tipo de estudio

Esta investigación fue un estudio *cualitativo*, ya que se usaron entrevistas personales y una encuesta para recolectar los datos. Se estudió el presente y el pasado reciente de la cultura organizacional de las empresas seleccionadas en una sola ocasión, por lo que se trata de un estudio *retrospectivo parcial y transversal*. La investigación tenía además un enfoque correlacional-causal, pues investigó la influencia de la cultura organizacional en el desempeño, por eso como lo anticipa el título, se trata de un estudio *diagnóstico*. Finalmente, la investigación fue *no experimental*, ya que el investigador no intervino en ninguna de las variables.

### 3.2 Preguntas de investigación

Con el fin de entender la cultura y el desempeño en las organizaciones y poder ver si es posible establecer una relación partiendo de las variables, la investigación se realizó bajo la pregunta: ¿Hay una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de empresas multinacionales alemanas en México?

Por un lado, se quería analizar qué nacionalidades emplean las filiales seleccionadas, qué valores, creencias, hábitos, normas, conductas y comportamientos hay en las empresas, y cómo se implementó y desarrolló la cultura organizacional. Con base en eso, también surgió la pregunta si hay o había conflictos que resultaron de valores, creencias o conductas distintas entre los empleados, cómo se suelen solucionar o cómo se solucionaron y cuáles eran o son las consecuencias de tales conflictos.

Por otro lado, interesaba saber cómo miden las empresas su desempeño, si tienen medidas propias o un modelo que utilizan y si estas medidas se pueden relacionar con los indicadores encontrados. Para esto se preguntó: ¿cuáles son los objetivos que persiguen las empresas en cuanto a desempeño? Y ¿cuál es su estado actual de desempeño?

A partir de las respuestas de las entrevistas personales, se pretendía relacionar las variables de la cultura organizacional con las del desempeño; para ello había que preguntarse si los cambios en el desempeño se podían atribuir a indicadores de conflicto, de la estructura o de los valores unitarios de la empresa. Con la encuesta, que se llevó a cabo después, se quería saber si existen más relaciones que no se encontraron anteriormente, y si se pueden confirmar estas relaciones a través de la estadística.

### 3.3 Matriz de congruencia

<b>Objetivo general</b>		
Diagnosticar la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México.		
<b>Pregunta de investigación general</b>		
¿Hay una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México?		
<b>Hipótesis general</b>		
H1: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hipótesis preliminares</b>
Analizar la cultura organizacional de las empresas participantes.	¿Qué nacionalidades tienen los empleados? ¿Cómo se desarrolló/se implementó la cultura organizacional? ¿Qué valores, creencias, hábitos, normas, conductas y comportamientos hay en las empresas?	H2: En las empresas trabajan personas de diferentes nacionalidades en conjunto.  H3: La cultura organizacional existente es influenciada por la cultura alemana y la mexicana.
Descubrir y describir conflictos (resultados de aspectos culturales).	¿Qué conflictos hay en las empresas? ¿A qué consecuencias llevan estos conflictos? ¿Cómo se solucionan los conflictos?	H4: Hay conflictos a causa de diferentes culturas.
Identificar indicadores de desempeño en las empresas participantes.	¿Cómo miden las empresas su desempeño? ¿Cuáles son sus objetivos de desempeño?	

Determinar el nivel de desempeño de las empresas participantes.	¿Cómo es el estado actual de desempeño en las empresas?	
Relacionar la cultura organizacional con el desempeño.	¿Ha habido cambios en el desempeño, a qué lo atribuyen ellos? ¿La estructura y los valores influyen en el desempeño? ¿Las consecuencias de los conflictos influyen en el desempeño?	H5: La estructura influye en el desempeño. H6: Los valores influyen en el desempeño. H7: La manera de solucionar conflictos y los resultados de los conflictos tienen influencia en el desempeño.

### 3.4 Delimitación de población y muestra

La población objetivo estaba constituida por empresas multinacionales alemanas en México. Como actualmente existen unas 1700 empresas con capital alemán en México, ubicadas en diferentes sectores económicos e industriales, se delimitó la población al sector de componentes de automóvil, ya que es un sector muy presente y desarrollado tanto en Alemania como en México.

Para definir una muestra, se eligió la opción de estudio de caso (múltiple), y como tal se analizaron 5 casos de empresas que calificaban como empresas de autopartes y componentes de automóvil, y que cuentan por lo tanto con las características descritas en el Capítulo 1. Cabe destacar que la selección se basó en disponibilidad y acceso autorizado por las empresas, aunque todas se encuentran en la región sureste de México (vea Figura 1.5).

### 3.5 Las variables y sus indicadores

La revisión de la literatura existente sobre los conceptos de cultura organizacional y desempeño organizacional permitió la determinación de grupos de indicadores. Con base en el comparativo de autores de la clasificación en la Tabla 2.14, se llegó a la conclusión de que las variables que describen cultura organizacional son la Estructura, los Valores y la Solución de Conflictos.

Mientras que la estructura se puede medir por los indicadores Orientación, Jerarquía, Estilo de Liderazgo, y Flujo de Información, los Valores se miden por los indicadores Distancia del Poder, Individualismo versus Colectivismo, Evasión a la Incertidumbre, Masculinidad versus Femenidad, y Orientación a corto o largo plazo; la Solución de Conflictos se mide por los indicadores Tipo de Conflicto, Frecuencia de Conflictos y Solución de los Conflictos.

Como variables del desempeño organizacional se encuentran el Desempeño Financiero y el Desempeño Operativo. Mientras que se decidió medir el Desempeño Financiero a través de los indicadores Retorno sobre los Activos (razón financiera), Ventas y Crecimiento, porque son los más mencionados, se eligieron para el Desempeño Operativo los indicadores que usa Daniel Denison en sus investigaciones: Innovación, Calidad de productos y servicios, Participación en el mercado, Satisfacción de los empleados, también porque coinciden con los indicadores encontrados.

Tabla 3.1.a. Cuadro de variables

Variable	Indicador	Definición (autor)	Ítems
Estructura	Orientación hacia factores externos o internos	<p>En una cultura muy orientada hacia factores internos, los empleados perciben su tarea hacia el mundo externo como totalmente dada, basado en la idea que la ética y la honestidad es lo más importante y que ellos saben mejor qué es bueno para el cliente y el mundo.</p> <p>En una cultura muy orientada hacia factores externos, el único enfoque es satisfacer los requerimientos del cliente; los resultados son lo más importante y existe más bien una actitud pragmática, no ética. (Hofstede)</p>	<p>1. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores externos (demanda del mercado, deseos de clientes, ideas para nuevos productos)?</p> <p>2. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores internos (oferta propia, ética de empleados, ideas propias para el mercado)?</p>
	Jerarquía	<p>Las preguntas para este indicador se basan en los cuatro tipos de cultura de Cameron &amp; Quinn:</p> <p>1) jerarquía; caracterizado por un lugar de trabajo formalizado y estructurado, los procesos deciden sobre qué hace la gente.</p> <p>2) mercado; funciona como un mercado, está muy orientado al ambiente exterior, se enfoca mucho en relaciones con entidades externas como pro-veedores, clientes, etc. y en realizar transacciones con estas para crear una ventaja competitiva.</p> <p>3) clan; funciona como una familia.</p> <p>4) adhocracia; no tiene una relación centralizada de poder o autoridad, el poder fluye de individuo a individuo o de equipo a equipo dependiendo del problema tratado.</p>	<p>3. ¿Qué estructura organizacional tiene su empresa?</p> <p>4. ¿Cuáles son las características de la jerarquía empresarial?</p>

Tabla 3.1.b. Cuadro de variables

Variable	Indicador	Definición	Ítems
Estructura	Estilo de liderazgo	<p>Las preguntas para este indicador se basan en los indicadores de cultura organizacional de Hofstede:</p> <p>1) orientado a resultado (los empleados quieren conseguir metas internas, se identifican con el "qué") versus orientado al proceso (lo más importante es la manera en la que se realiza el trabajo, la gente se identifica con el "cómo").</p> <p>2) parroquial (empleados se identifican con el jefe y/o la unidad, se enfocan mucho en el trabajo y al corto plazo, y buscan identificarse con los otros) versus profesional (justo al revés).</p> <p>3) sistema abierto (nuevos empleados y personas de fuera son muy bienvenidos) versus sistema cerrado (nadie es bienvenido fácilmente).</p> <p>4) poco control (estructura interna, control y disciplina muy flexible, hay mucha improvisación y sorpresas) versus mucho control (lo contrario y muy importante los costos, la puntualidad y la seriedad).</p>	<p>5. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los gerentes?</p> <p>6. ¿Qué es más importante, el resultado o el proceso?</p> <p>7. ¿Las cosas se hacen a manera del jefe, o cada quien trabaja según su conocimiento?</p> <p>8. ¿Se decide todo por el jefe o se aceptan ideas del equipo?</p> <p>9. ¿Hay mucha planeación y control o más improvisación y flexibilidad?</p> <p>10. ¿Es fácil integrarse en la empresa o hay que ganar la confianza?</p> <p>11. ¿Cuánta libertad tienen los empleados en sus decisiones?</p>
	Flujo de información	<p>1) Transmisión de información; la información llega a tiempo, falta de información, malentendidos, ninguna retroalimentación para los empleados.</p> <p>2) dirección estratégica; estrategia a largo plazo, metas, la visión se hace realidad.</p> <p>3) comunicación; los gerentes preguntan no ordenan, enseñan, ayudan y dan consejo, comunicación amable.</p> <p>4) coordinación; dificultades entre los departamentos o un buen flujo de información. (Ginevicius &amp; Vaitkunaite)</p>	<p>12. ¿Cómo fluye la información en la empresa?</p> <p>13. ¿Utilizan un sistema de información?</p> <p>14. ¿Qué tantos malentendidos hay?</p> <p>15. ¿La información siempre llega a tiempo y completa a la persona indicada / llega con retrasos y por partes / no siempre llega a la persona indicada / provoca disturbios porque no está disponible?</p>

Tabla 3.1.c. Cuadro de variables

Variable	Indicador	Definición	Items
Valores	Distancia del poder	La extensión a la que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones aceptan y esperan que el poder se distribuye inequitativamente. (Hofstede)	16. ¿Qué tan frecuentemente tienen miedo los empleados a expresar un desacuerdo con su gerente?  17. ¿Cómo describirían los empleados el estilo de la toma de decisiones?
	Individualismo vs. Colectivismo	En sociedades individualistas los lazos entre individuos son flojos, se espera que cada quien se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata; en sociedades colectivistas se integran las personas desde el nacimiento en grupos fuertes y cohesivos, los cuales los protegen durante la vida en cambio a una lealtad no cuestionada. (Hofstede)	18. ¿Qué valores son más apreciados en esta empresa? - A elegir 4. logro individual; competitividad entre empleados; libertad al realizar el trabajo; trabajo como desafío / uso de las habilidades propias; estar en armonía con otros; trabajo en equipo; ser apreciado por los otros
	Evasión a la incertidumbre	La extensión a la que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. (Hofstede)	19. "Las reglas de la empresa no se deberían incumplir".  20. ¿Cuánto tiempo tienden a estar los empleados en la empresa?
	Masculinidad vs. Femenidad	Una sociedad es masculina cuando los modelos emocionales de género son claramente diferentes, hombres: confiados, duros y enfocados a éxito material, mujeres: modestas, tiernas, y preocupadas por la calidad de la vida. Una sociedad es femenina cuando los modelos emocionales de género se solapan, tanto hombres como mujeres deben ser modestos, tiernos, y preocupados por la calidad de la vida. (Hofstede)	21. ¿Qué factores son más apreciados por los empleados de la empresa? – A elegir 4 ganancia; reconocimiento; ascenso; desafío / buena relación entre gerente y empleado; cooperación; ambiente; seguridad de empleo
	Orientación a largo / corto plazo	Orientación a largo plazo es el fomento de virtudes orientadas a reconocimientos futuros, sobre todo perseverancia y ahorro, mientras que orientación a corto plazo es el fomento de virtudes relacionadas con el pasado y el presente, sobre todo respeto de las tradiciones, preservación de la "cara" y el cumplimiento de obligaciones sociales. (Hofstede)	22. Están más orientados a resultados a corto plazo o a largo plazo?

Tabla 3.1.d. Cuadro de variables

Variables	Indicadores	Definiciones	Ítems
Solución de conflictos	Tipo de conflicto	Estos indicadores se basan en todo lo relacionado a los recursos humanos encontrado en los textos de los autores Denison, Berg & Wilderom, Hofstede y Ginevicius & Vaitkunaite.	23. ¿Qué conflictos surgen entre empleados?
	Solución		24. ¿Qué conflictos surgen entre empleados y clientes? 25. ¿Cuántos conflictos hay al mes? 26. ¿Cómo se solucionan estos conflictos? 27. ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?
Desempeño			28. ¿Qué objetivos tiene su empresa en cuanto a desempeño? 29. ¿Cómo miden el desempeño en su empresa? 30. ¿Aplican algún sistema de medición?
Desempeño financiero	ROA	El Retorno sobre los Activos (Return on Assets) se basa en una fórmula que compara todos los ingresos con todos los activos, es una medida tradicional de desempeño, mide la rentabilidad de una parte de la inversión: $ROA = (\text{utilidad neta} / \text{activos totales}) * 100$ (Denison)	31. ¿Cómo es su retorno sobre los activos? (Alternativa: ¿cuáles han sido sus utilidades netas, y cuáles han sido sus activos totales?)
	Ingresos por ventas	El número total de ingresos por ventas. (Denison)	32. ¿Cuáles han sido sus ingresos por las ventas?
	Crecimiento en ventas	El crecimiento en ventas se mide como un incremento porcentual durante un año. (Denison)	33. ¿Qué tasa de crecimiento en ventas han logrado en el último año? 34. ¿Cuántas ventas ha habido el año pasado?



Tabla 3.1.e. Cuadro de variables

Variables	Indicadores	Definiciones	Items
Desempeño operativo	Innovación	Innovación se define como la exitosa implementación de ideas creativas dentro de una organización. Investigaciones muestran que, en comparación con culturas de menos desempeño, organizaciones con más desempeño están relacionados con más desarrollo de productos nuevos y valor de mercado. (Denison)	<p>35. ¿Tienen un departamento que se ocupa de innovar los productos?</p> <p>36. ¿Cómo funciona el proceso de innovación?</p> <p>37. ¿Quién propone las innovaciones, los empleados o el mercado?</p> <p>38. ¿En qué porcentaje?</p> <p>39. ¿Qué porcentaje de productos al año se innova adaptándose al mercado?</p> <p>40. ¿Qué porcentaje de productos al año se innova anticipándose al mercado?</p> <p>41. ¿Qué porcentaje de productos al año se quitan del mercado?</p>
	Calidad de productos y servicios	La calidad se comprueba básicamente en tres niveles (el input, el output y el proceso), para la mayoría de los clientes es importante porque hicieron ciertas promesas a los clientes sobre la calidad de sus servicios y productos. Indicadores: White -> características, fiabilidad, durabilidad, estética, habilidad de servicio y la calidad percibida; Gosselin -> satisfacción del cliente, calidad de materias primas, calidad del producto, calidad de costos y número de quejas; DeToni y Tonchi -> fiabilidad de maquinaria, retrabajos, costos de sistemas de calidad, satisfacción del cliente, devoluciones etc. (Bhatti et al.)	<p>42. En su opinión, ¿qué da calidad a sus productos / servicios?</p> <p>43. ¿Cómo calificaría la calidad de sus productos / servicios?</p> <p>44. En comparación con sus competidores, ¿cómo calificaría la calidad de sus productos/servicios?</p> <p>45. ¿Qué porcentaje de error tienen en su producción / servicio?</p> <p>46. ¿A qué se debe?</p> <p>47. ¿Tienen un centro de atención al cliente?</p> <p>48. ¿Cada cuánto obtienen/solicitan una retroalimentación?</p> <p>49. De todas las ventas, ¿qué porcentaje de quejas hay?</p> <p>50. ¿Qué porcentaje de devoluciones hay?</p>

Tabla 3.1.f. Cuadro de variables

Variables	Indicadores	Definiciones	Items
Desempeño operativo	Participación en el mercado	La parte de un mercado controlado por una empresa (o un producto) en particular. (Oxford Dictionaries)	51. ¿Abastecen todo el mercado o segmentaron su mercado? 52. ¿Qué porcentaje del mercado abastecen?  53. ¿Qué diría: su empresa está entre las primeras ... empresas del sector?  54. ¿Cómo consiguen la información sobre su mercado? 55. ¿Qué tan útil es la información sobre el mercado?
	Satisfacción de los empleados	Si los empleados están satisfechos, los clientes estarán satisfechos y todo el desempeño mejora. Indicadores: Parmenter -> ausentismo, rotación, nuevos empleados recomendados, efectividad de solución de quejas de empleados, durabilidad en el trabajo. (Bhatti et al.)	56. ¿Qué porcentaje de empleados se ausenta del trabajo con frecuencia? 57. ¿Cuánta rotación de empleados hay? 58. ¿Cómo percibe la satisfacción de sus empleados en su trabajo?  59. El sueldo es... 60. ¿Usan bonos como incentivos?

### 3.6 Instrumento

El instrumento que se usó para la realización del estudio fue un cuestionario elaborado a partir de los resultados de la investigación teórica. Como ya se habían determinado las variables y sus indicadores, se elaboró un cuestionario de 60 preguntas (vea Tabla 3.1 y Anexo I), para obtener respuestas a las preguntas de la investigación y un perfil tanto de la cultura organizacional como del desempeño de las empresas.

El cuestionario se aplicó en cinco empresas, a través de entrevistas con expertos de las áreas Producción, Recursos Humanos y Administración, lo cual permitió un primer acercamiento a la cultura organizacional existente y al desempeño de las empresas. En la quinta empresa se obtuvo además el permiso de llevar a cabo un estudio más profundo, por lo cual no sólo se aplicó dicho cuestionario al Director, al gerente de Operaciones, y a la gerente de Recursos Humanos, sino que también se llevó a cabo una entrevista grupal con gerentes de las áreas Logística, Calidad, Finanzas, Ingeniería y Producción. Además, se planeó una encuesta más grande aplicada a una muestra de la empresa número cinco.

Para lo mismo se adaptó el cuestionario quitando la mayoría de las preguntas abiertas y las preguntas sobre el desempeño financiero, ya que en los casos anteriores resultó ser conocimiento exclusivo de los niveles más altos de la empresa al que no se tuvo acceso. Se simplificó el idioma para poder ser entendido por todos los niveles de la empresa, en los que hay personas con educación básica y educación superior. Así quedaron 49 ítems, que miden los indicadores de la cultura organizacional y del desempeño operativo (vea Anexo II); los indicadores del desempeño financiero se obtuvieron del nivel de alta gerencia. La aplicación de la encuesta se planeó para una muestra de 233 personas (número indicado por la empresa), cuyos participantes se determinaron por un muestreo estratificado con asignación proporcional.

## Capítulo IV: Resultados de la investigación

Este capítulo presenta los resultados de la investigación. Para empezar, se presentan los resultados de las entrevistas y de la encuesta, después, se analizan los resultados, y, finalmente, se hará una propuesta sobre relaciones significativas entre los indicadores de cultura organizacional y los de desempeño.

### 4.1 Los resultados

Tabla 4.1 resume los resultados de las entrevistas que se realizaron en las empresas. Como se puede ver, no siempre fue posible entrevistar a los departamentos Administración, Producción y Recursos Humanos. En la empresa A se encontraban disponibles la coordinadora de Recursos Humanos y el gerente de Operaciones; en la empresa B se entrevistó al gerente de Recursos Humanos, el Gerente Administrativo de Finanzas tuvo otro compromiso a última hora.

En la empresa C se entrevistó al encargado de la capacitación de Recursos Humanos y el Jefe de Producción; en la empresa D se llevaron a cabo entrevistas con el Gerente Administrativo de Finanzas, la gerente de Compras, el Jefe de Producción, y el gerente de Recursos Humanos; y, finalmente, en la empresa E se habló con el Director, el Gerente de Operaciones y la Gerente de Recursos Humanos, también se hizo una entrevista grupal con los gerentes de Logística, Calidad, Finanzas, Ingeniería y Producción.

Tabla 4.1.a. Resultados de las entrevistas

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
¿Cuántos empleados tienen?	A: < 10 B: 11 - 50 C: 51 - 250 D: > 250	C (120)	C	C (60)	D (450)	D	C	C	C (210)	C	D	D	D(778)
¿Qué nacionalidades trabajan en la empresa?	A: mexicanos B: mexicanos y alemanes C: otros	C 4 alem., 1 bras, 1 EEUU	C 4 alem, 1 bras, 1 EEUU	A	C 1 alem, 1 bras	C 1 alem, 1 bras	B	B	B	B	B	B	B
1. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores externos? (demanda mercado, deseos clientes, ideas nuevos productos)	1 = poco 5 = mucho	4	3	5	5	-	4	4	5	5	4	4	-
2. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores internos? (oferta, ética empleados, ideas propias para el mercado)	1 = poco 5 = mucho	3	4	1	4	-	-	3	2	3	4	4	-
3. ¿Qué estructura organizacional tiene su empresa?	A: división internacional B: división funcional C: división por producto D: división geográfica E: división matricial	B	B/C	B	C	A	A	A	A	C	D	-	-
4. ¿Cuáles son las características de la jerarquía empresarial?	1 = centralizado 5 = descentralizado	1	4	2	3	3	1	1	2	1	3	2	-
	1 = vertical 5 = horizontal	1	3	-	2	2	2	5	4	2	-	-	1
	1 = separado 5 = interrelacionado	5	3	5	2	5	-	3	2	1	-	4	-
5. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los gerentes?	abierta	participativo	adecuado	bueno	mezclado	abierto	comunicativo	nueva generación	transición	autocrático	bastante liberal	diferentes estilos	diferentes estilos
6. ¿Qué es más importante, el resultado o el proceso?	1 = resultado 5 = proceso	1	3	5	3	3	4	1	2	2	3	3	2
7. ¿Las cosas se hacen a manera del jefe, o cada quien trabaja según su expertise?	1 = jefe 5 = expertise	1	2	3	1	1	3	4	3	3	-	2	3
8. ¿Se decide todo por el jefe o se aceptan ideas del equipo?	1 = jefe 5 = equipo	3	5	2	3	5	4	3	2	3	-	-	2
9. ¿Hay mucha planeación y control o más improvisación y flexibilidad?	1 = control 5 = flexibilidad	2	2	2	2	1	3	2 1/2	5	3	2	3	-
10. ¿Es fácil integrarse en la empresa o hay que ganar la confianza?	1 = difícil 5 = fácil	4	4	4	4	4	4	4	3	3	-	4	3

Tabla 4.1.b. Resultados de las entrevistas

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
11. ¿Qué tanta libertad tienen los empleados en sus decisiones?	1 = poco 5 = mucho	3	4	3	2	4	3	3	4	5	-	4	-
12. ¿Cómo fluye la información en la empresa? - Se comparte ...	A: con todos B: con depto. corresp. C: sólo con implicados	B	B	B	C	C y B	B	B	A	B	B	A	-
13. ¿Utilizan un sistema de información?	A: Sí (cual?) B: No	A (SAP)	A	A (SAP)	B	B	A (SAP)	A	A	A	A	B	-
14. ¿Qué tantos malentendidos hay?	1 = poco 5 = mucho	2	3	2	3	2	3	5	2	4	1	-	-
15. ¿La información llega...	A: siempre a tiempo y completa a la pers. B: con retrasos y por partes C: no siempre a la pers. D: no llega, provoca disturbios	B	B	B	B	A	B	C/D	D	B	-	B	-
16. ¿Qué tan frecuentemente tienen miedo los empleados a expresar desacuerdo con su gerente?	1 = poco 5 = mucho	3	2	2	4	2	4	2	3	3	-	2	-
17. ¿Cómo describirían los empleados el estilo de toma de decisiones?	A: liberal B: paternalista C: democrático D: autocrático E: ninguno	B	B	C	C	un poco de todo	D	B	B/D	D	A	D	todos
18. ¿Qué valores son más apreciados en esta empresa? - a elegir 4	li/cee/lrt/tcd uhp/eho/tee/sao*	li, tcd, uhp, tee, en medio	lrt, tcd, uhp, tee en medio	cee, lrt, tcd, tee indiv.	li, uhp, tee colect.	li, tcd, eho, tee en medio	lrt, uhp, eho, tee colect.	li, lrt, uhp, tee en medio	lrt, tcd, tee, sao en medio	cee, uhp, eho, tee colect.	lrt, uhp, tee, colect.	cee, lrt, tcd tee indiv.	cee, lrt, uhp, tee en medio
19. "Las reglas de la empresa no se deberían incumplir".	1 = muy en desacuerdo 5 = muy de acuerdo	4	5	4	3	5	5	4	5	4	-	4	-
20. ¿Cuánto tiempo tienden a estar los empleados en la empresa?	A: < 1 año B: 1 -2 años C: 2 - 5 años D: > 5 años E: hasta jubilarse	E	E	E	C	D	C	C	C	C	-	B/C	-
21. ¿Qué factores son más apreciados por los empleados de la empresa? - a elegir 4	gan./recon./asc./des. brel./coop./amb./seg.**	asc, brel, amb, seg femenin	asc, brel, coop, seg femenin	recon, asc, des, seg masculin	gan, rec, asc, brel masculin	-	brel, coop, amb, seg femenin	gan, recon, des, amb masculin	recon, asc, coop, amb en medio	gan, recon, asc, seg masculin	recon, gan, seg femenin	gan, recon, amb, seg en medio	gan, recon, amb, seg en medio
22. ¿Están más orientados a resultados a corto plazo o a largo plazo?	1 = corto 5 = largo	2	3	5	2	2	2	3	2	2	-	3	-

\* Las abreviaciones significan en este orden: logro individual, competitividad entre empleados, libertad al realizar el trabajo, trabajo como desafío, uso de las habilidades propias, estar en armonía con otros, trabajo en equipo y ser apreciado por los otros.

\*\* Las abreviaciones significan en este orden: ganancia, reconocimiento, ascenso, desafío, buena relación entre gerente y empleado, cooperación, ambiente y seguridad del empleo.

Tabla 4.1.c. Resultados de las entrevistas

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
23. ¿Qué conflictos surgen entre los empleados?	abierta	comunicación	objet. espec.	equipo e información	inform. y coop.	cuestiones de trabajo	sentido de urgencia	responsabilidad no clara	reconocimiento	chismes	-	comunic. cooperac.	comunic.
24. ¿Qué conflictos surgen entre empleados y clientes?	abierta	fechas de entrega	cliente descontento	prov. que fallan	inform.	realmente no	no respuesta a clientes	-	-	nada	-	-	-
25. ¿Cuántos conflictos hay al mes?	1 = poco 5 = mucho	1	2	1	1	1	1	3	4	3	-	1	-
26. ¿Cómo se solucionan estos conflictos?	A: soluciona el jefe B: decisión de pers. de equipo C: discusión D: compromiso	A y B	A y B	A y D	C y D	C y D	A	C	C/D	B/C	-	A	-
27. ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?	abierta	retraso del proceso	retraso del proceso	retraso del proceso	toma de acciones preventiv.	retraso internamente	retraso del proceso	frustración	frustración	frustración	-	retraso del proceso	retraso proceso, frustración
28. ¿Qué objetivos tiene su empresa en cuanto a desempeño?	abierta	programas de calidad	generales y específicos	ventas	mejorar resultados	ser mejor/ único del mercado	cierto # de utilidades	ser empresa rentable	KPIs	retrabajo scrap reclamos	círculo de calidad (KPIs)	círculo de calidad (KPIs)	-
29. ¿Cómo miden el desempeño en su empresa?	abierta	cuestionarios	junta mensual (#)	2/3 juntas al año	descrip. puestos eval. de desemp.	gráficas y tablas de resultados	KPIs semanal, mensual	eval. cada 15 días	eval. cada 15 días	KPIs cada 15 días	evaluación mensual	evaluación mensual	-
30. ¿Aplican algún sistema de medición?	A: Sí (cuál?) B: No	B	B	B	A	A	A	B	A	B	A	A	-
31. ¿Cómo es su retorno sobre los activos?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	-	-	-	-	A (14)	-	-	-	-	-	-
32. ¿Cuáles han sido sus ingresos por las ventas?	A: ≤ 4mdp B: 4 - 100mdp C: 100 - 250mdp D: > 250mdp	-	D	B	D	-	D	B	D	D	D	-	-
33. ¿Qué tasa de crecimiento en ventas han logrado este último año?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	A (5)	-	-	B (30)	A	-	-	A	B (40)	B (40)	-
34. ¿Cuántas ventas ha habido el año pasado?	abierta	-	1400/mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 4.1.d. Resultados de las entrevistas

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
35. ¿Tienen un departamento que se ocupa de innovar los productos y las líneas?	A: Sí B: No	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A/B	-	-
36. ¿Cómo funciona el proceso de innovación?	abierta	proceso interno	proceso servicio	-	-	proceso global	-	proceso global	-	proceso global	producto global proceso interno	siempre junto con cliente	-
37. ¿Quién propone las innovaciones, los empleados o el mercado?	A: empleados B: mercado C: los dos	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	-
38. ¿En qué porcentaje?	entre los dos 100%	70 ext. 30 int.	80 int., 20 ext. (servicio)	100 ext.	70 ext. 30 int.	más el cliente	1 int., 99 ext.	40 ext. 60 int.	40 ext. 60 int.	50 ext. 50 int.	-	-	-
39. ¿Qué porcentaje de productos al año se innova adaptándose al mercado?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	D (70)	D (80)	E (100)	B (20)	D (80)	-	B (30)	-	A (20)	-	-	-
40. ¿Qué porcentaje de productos al año se innova anticipándose al mercado?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	B (30)	B (20)	A (0)	A (5)	A (20)	-	A (0)	-	-	-	-	-
41. ¿Qué porcentaje de productos al año se quitan del mercado?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	A (0)	A (<1)	A (0)	A (<1)	A (5)	-	B (30)	B (30)	-	-	-
42. En su opinión, ¿qué le da calidad a sus productos / servicios?	abierta	filtros de calidad	inversión en desarrollo / RRHH	función, servicio, prontitud	factor humano	materia prima, RRHH	diseño, proceso	proveed. capacit., sist. de calidad	mano de obra, capacitación	mano de obra	-	pasión	-
43. ¿Cómo calificaría la calidad de sus productos / servicios?	1 = bajo 5 = alto	4	4	5	4	5	4	5	4	4	-	4.5	-
44. En comparación con sus competidores, ¿cómo calificaría la calidad de sus productos?	1 = bajo 5 = alto	4	3	5	3	5	-	5	4	4	-	4	-
45. ¿Qué porcentaje de error tienen en su producción / servicio?	A: 0-5 B: 5-10 C: 10-15 D: 15-20 E: > 20	D (20)	A (300/ millón)	A (1-2)	A (<5)	A (2-3)	A (.2)	-	A (.5)	A (5)	-	A (.5 - 2)	-
46. ¿A qué se debe?	abierta	error humano	-	error humano	maquin. manten. error humano	maquin. error humano	error humano	-	falta de discipl., error humano	maquin. error humano	-	error humano	-
47. ¿Tienen un centro de atención al cliente?	A: Sí B: No	A (por teléfono)	A	A	A	A	A (calidad)	B	A	B	-	A	-



Tabla 4.1.e. Resultados de las entrevistas

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
48. ¿Cada cuánto obtienen/solicitan un feedback?	A: con cada venta B: a veces C: aleatorio D: por quejas E: nunca	D	A y D	A y D	A	A	B	B	B	B	-	A/B	-
49. De todas las ventas, ¿qué porcentaje de quejas hay?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	A (3 al mes)	A (1 al mes)	A	A	-	-	-	A (5)	-	A (0.5)	-
50. ¿Qué porcentaje de devoluciones hay?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	A (0)	A (0)	A (<1)	A	-	A (<1)	-	A (5)	-	A (0.5)	-
51. ¿Abastecen todo el mercado o segmentaron su mercado?	abierta	segmentado	segmentado	cada quien ganar merc.	segmentado	segmentado	-	-	estructurado	segmentado	-	-	-
52. ¿Qué porcentaje del mercado abastecen?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	D (80)	C (50)	-	D (80)	-	-	A (1) global	C (60)	A (18)	-	-
53. ¿Qué diría: su empresa está entre las primeras ... empresas del sector?	abierta	2	5	2	5	1			3		-	-	-
54. ¿Cómo consiguen la información sobre su mercado?	abierta	áreas de estudio mercado/proveed.	proveed./reingeniería/ventas	ingenieros	matriz, corporat., México	cada depto. investiga	área de ventas	área de ventas	red de automotrices	corporativo	de Alemania	-	-
55. ¿Qué tan útil es la información sobre el mercado?	1 = poco 5 = mucho	4	5	5	5	5	5	3	4	5	-	-	-
56. ¿Qué porcentaje de empleados se ausenta del trabajo con frecuencia?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	A (3)	A (<5)	A (1)	A	A	A (2)	A (<1)	A (2)	A (20)	-	A (<1)	A (<2)
57. ¿Cuánta rotación de empleados hay?	1 = poco 5 = mucho	1	1	1 / o3	1	1	1 / o2	3	3.5	3	-	1	1
58. ¿Cómo percibe la satisfacción de sus empleados?	1 = poco 5 = mucho	4	5	3	3	4	3	4	3.5	3	-	4	-
59. El sueldo es...	A: fijo B: depende del desempeño	A	A	A	A	A	A	A	A	A	-	A/B	A/B
60. ¿Usan bonos como incentivos?	A: Sí (cuál?) B: No	A (ventas, gerentes, rectores)	A (algunas áreas)	A	A	A	A	A	A	A	-	A	A

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

Para explicar y especificar el contenido de la tabla se presentan el perfil y los resultados de cada empresa, el cual se analiza más adelante; los valores numéricos ya se encuentran en la tabla, así que no se vuelven a repetir en las explicaciones de los perfiles.

Las definiciones en cuanto al tamaño de la empresa se basan todas en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Secretaría de Economía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009. Los cinco tipos de estructura organizacional (división internacional, división funcional, división por productos, división en áreas geográficas y división matricial) que se usan, se basan en las especificaciones de Daniels, Radebaugh & Sullivan (2004).

#### **4.1.1 Empresa A**

La empresa A se estableció en México hace cuarenta años y opera en el mercado de recambios para automoción con productos de las áreas sistemas de embrague y desembrague, aplicaciones de motor y de transmisión y aplicaciones de chasis. La instalación visitada cuenta con alrededor de 120 empleados; todos los empleados son de nacionalidad mexicana con excepción de cuatro alemanes, un brasileño y un estadounidense. Por el número de empleados, 120, la planta calificaría como empresa mediana, sin embargo, se trata de una empresa grande porque existen más plantas en México, entre ellas una planta de producción; esa instalación es meramente un centro de distribución que comercializa los productos del grupo.

En la opinión de los entrevistados, la empresa se orienta tanto hacia factores externos como internos; su estrategia es ofrecer al mercado lo que necesita integrando soluciones para el mismo, lo cual se ve reflejado en que comercializan mercancía fija, desarrollada para las necesidades del mercado. La empresa tiene una división funcional, más vertical que horizontal con tendencia a ser centralizada; no obstante, la cooperación entre los diferentes departamentos es buena.

Las características de la jerarquía se reflejan también en el estilo de liderazgo: por un lado, el resultado es todavía más importante que el proceso, pero todo se realiza con bastante planeación y control dictado por el jefe o por las normas – muchos de los procesos y de las normas vienen de Alemania y son estándares de la empresa –; por el otro lado, los empleados tienen cierta libertad en la toma de decisiones y pueden compartir sus ideas con los jefes. Los entrevistados opinan que los estándares y la libertad de decisión en conjunto con un programa de inducción facilitan la integración de nuevos miembros en la empresa.

La empresa utiliza un sistema de información para capturar la información, sin embargo, las diferentes áreas de ésta solamente tienen acceso a la información que les corresponde directamente, no se comparte toda la información con toda la empresa. La gerente de Recursos Humanos y el gerente de Operaciones calculan que hay un nivel intermedio de malentendidos en cuanto a información, ya que muchas veces llega la información con retrasos o por partes; también señalan que hay ciertas áreas de oportunidad para homogenizar métricas y conceptos.

Con respecto a los valores hay que considerar que las respuestas son de gerentes, podría ser que los empleados de niveles inferiores lo vean diferente. En la opinión de los entrevistados, los empleados tienen entre poco y mediano miedo a expresar un desacuerdo con su gerente, pero el estilo de toma de decisiones es considerado como paternalista; esta combinación lleva a un alto valor en distancia del poder.

Los dos gerentes eligieron como valores más importantes: trabajo como desafío, uso de las habilidades propias y trabajo en equipo, mientras que uno nombró además logro individual, y el otro, libertad al realizar el trabajo; eso lleva a una calificación entre individualista y colectivista. La empresa tiene un valor alto de evasión a la incertidumbre, ya que es muy importante respetar y cumplir las reglas y los empleados buscan un empleo de muchos años, o sea evitan la inseguridad de buscar un nuevo empleo.

Mientras que se orientan más a corto que a largo plazo, se puede describir la comunidad de empleados como femenina, ya que se eligieron los factores buena relación entre gerente y empleado, cooperación, ambiente y seguridad de empleo, aparte del ascenso como los más importantes para los empleados.

En cuanto a conflictos consideran que tienen pocos; si hay algún problema o un malentendido es debido a mala comunicación o algunas especificaciones que todavía no están bien implementadas; con los clientes llega a haber discusiones por el incumplimiento de fechas de entrega. En estas situaciones se intenta llegar a un acuerdo, si este no se logra, la situación se decide por el siguiente nivel; no obstante, sí llega a causar un retraso o más lentitud en el proceso.

Los objetivos generales de la empresa son: cumplir con su programa de calidad, que incluye no hacer un mal trabajo; no tener mala comunicación y no entregar fuera de tiempo; mejorar los resultados de cada departamento, lo cual se traduce, por ejemplo, en incrementar las ventas, reducir los costos operativos y ampliar las soluciones para el mercado. No usan un sistema para medir su desempeño, pero hay juntas mensuales para evaluar y controlar el desarrollo de los números y cada año hay una autoevaluación por parte de los empleados que se entrega al jefe inmediato para revisión.

La información sobre el desempeño financiero es incompleta, ya que no se incluyó un administrativo en las entrevistas. No se consiguió información acerca del retorno sobre los activos, pero los entrevistados estiman que los ingresos por ventas deben estar por encima de 250 millones de pesos al año – lo cual correspondería al tamaño de la empresa –, y que han tenido un crecimiento del 5 % en ventas el año pasado.

La empresa A cubre un 80 % de la demanda en su mercado, y los entrevistados señalan que en México están entre las primeras 5 empresas en cuanto a venta de refacciones; ellos

mismos han segmentado su mercado según tipo de producto y tipo de vehículo, aunque quieren mejorar esta segmentación.

La innovación de los productos se lleva a cabo por parte del grupo desde Alemania y Estados Unidos, en México solamente hay un pequeño departamento en otra instalación que recopila información para el desarrollo. Un 70 % de las propuestas e ideas para innovar vienen del mercado, mientras que los empleados aportan un 30 % a la innovación buscando áreas de oportunidad y mejora. Sin embargo, en México tienen un área de desarrollo en logística que se ocupa de encontrar mejores soluciones para un mejor servicio.

Los entrevistados consideran que los productos tienen buena calidad, aunque quede una pequeña área de oportunidad, pero que están un poco por encima de la calidad de sus competidores. La buena calidad la atribuyen por un lado a los filtros de calidad que se manejan en la empresa y, por el otro lado a la inversión en el recurso humano. Cuentan con un centro de atención al cliente, que obtiene una retroalimentación de los clientes con cada venta o por las quejas, sin embargo, el número de quejas se mantiene en un promedio de tres al mes.

Como no producen en esta instalación, no tienen error de producción, pero su error en servicio del 0.03 % se debe a error humano. Su porcentaje de devoluciones se mantiene en un 0 %, ya que las devoluciones no ocurren por mala calidad, sino por una técnica comercial, que permite a los distribuidores del producto devolverlo si no lo vendieron. Los entrevistados perciben la satisfacción de los empleados como muy buena, lo cual se refleja en una rotación de personal muy baja, y una tasa de ausentismo de 3 a 5 %.

#### **4.1.2 Empresa B**

La empresa B comercializa aires acondicionados para autobuses, el negocio lleva más de 50 años en México, pero se opera bajo el nombre actual desde hace algunos años. Con unos 60 empleados entre outsourcing y empleados fijos, de los cuales todos son mexicanos, es una mediana empresa; la instalación visitada es punto de venta y servicio, no existe una planta de

producción en México. La orientación de la empresa es 100 % hacia fuera, ya que se trata de un producto de primera necesidad, y los cambios en diseños que se hacen, son por demanda del mercado.

La estructura de la empresa se parece a la división funcional, la jerarquía es horizontal, pero muy centralizada – la mayoría de las decisiones se toman por el Director General en México o por el grupo desde Alemania –, pero aun así los departamentos trabajan de manera muy interrelacionada. La empresa se orienta más hacia el proceso que hacia el resultado, ya que opinan que no hay buen resultado sin un proceso bien hecho; al mismo tiempo son bastante controlados y planeados los procesos.

La manera de ejecución de los procesos viene dada por el director, pero en consenso con los empleados; también las decisiones finales son tomadas por el jefe, pero los empleados tienen cierta libertad para tomar decisiones diarias. Para facilitar la integración de nuevos empleados, se buscan personas con experiencia o personas ya capacitadas de empresas asociadas. Si bien es cierto que la empresa utiliza un sistema de información para procesar y compartir datos, las diferentes áreas sólo tienen acceso a información que les concierne directamente. El entrevistado señala que hay momentos en los que la información llega con retrasos o por partes, empero, hay pocos malentendidos por lo mismo, y se intenta que no llegue a ser excesivo.

También en la empresa B hay que resaltar que la consideración de los valores se basa en la opinión de uno de los gerentes. El entrevistado considera que existe poco miedo a expresar desacuerdos con los jefes y que la toma de decisiones es más bien democrática, aun cuando el jefe toma la decisión final; resulta que hay poca distancia del poder en la empresa. Se eligieron los valores competitividad entre empleados, libertad al realizar el trabajo, trabajo como desafío y trabajo en equipo como los más importantes, lo cual lleva a un perfil individualista.

En cuanto a la evasión a la incertidumbre también califican alto, ya que se tienen que cumplir las reglas de la empresa y tanto la empresa como la gente busca un empleo a largo plazo. Los factores más relevantes para los empleados parecen ser reconocimiento, ascenso, desafío y seguridad del empleo, por lo tanto, sería una comunidad masculina; además, la empresa está orientada a muy largo plazo y ajusta sus metas a corto plazo a los objetivos a largo plazo.

En lo que se refiere a conflictos, hay muy pocas situaciones que se vuelven problemáticas o conflictivas, lo más común es que algo no se hizo en tiempo y forma, o que una persona quiera hacer algo que no le corresponda, pero no se vuelve problema; a veces un proveedor falla y se tiene que cambiar. Por lo general se solucionan todas las situaciones con un compromiso o con la intervención del jefe y el resultado puede ser un retraso en el proceso.

El objetivo de la empresa es cierto número de ventas al año, lo cual se evalúa al final del mismo; la empresa no utiliza un sistema para evaluar el desempeño, pero tienen 2 o 3 juntas al año para observarlo y, en dado caso, tomar medidas. Como no se encontraba el Gerente Administrativo de Finanzas, se consiguió muy poca información en cuanto al desempeño financiero; la única información disponible es la estimación de los ingresos por ventas entre 4 y 100 millones de pesos al año – que sería por debajo de lo equivalente a empresas medianas.

La empresa B está compitiendo con otra empresa similar por ganar más participación en el mercado mexicano; de momento cada uno tiene un 50 %. La innovación de los productos se lleva a cabo completamente en Alemania, se importan los productos alemanes en México, se complementan con algunas piezas y se venden. Las ideas para la innovación vienen 100 % del mercado, y al año se quitan menos del 1 % de productos del mercado.

La calidad fue calificada como muy buena, también en comparación con su competidor que está en el mismo nivel; otros competidores asiáticos tienen al parecer una menor calidad y

todavía muy poco peso en el mercado mexicano. La buena calidad la atribuyen a la función del producto, al servicio que prestan y a la prontitud del servicio; aparte tienen una tasa de error en el servicio del 1 al 2 %, debido a error humano. Cuentan con un centro de atención al cliente, el cual recibe una retroalimentación con cada venta y por quejas; sin embargo, tienen un promedio de 1 queja al mes y una tasa de cero % de devoluciones.

La satisfacción de los empleados fue calificada como mediana, sobre todo por diferencias en cuanto a empleados fijos y contratados por outsourcing, siendo que los contratados por outsourcing están menos contentos ya que cuentan con menos prestaciones y menos seguridad de empleo que los empleados fijos. Por lo mismo, es más alta la rotación entre los de outsourcing; no obstante, la tasa de ausentismo es muy baja, un 1 % en general.

#### **4.1.3 Empresa C**

La empresa C es fabricante de productos hechos de tela para los interiores de vehículos, por ejemplo, asientos, paneles de puertas etc.; además, cuentan con tecnología para imprimir ciertos diseños en la tela. La empresa inició hace 17 años; con unos 450 empleados, la empresa C cuenta como empresa grande; los empleados son puramente mexicanos, con excepción de un alemán y un brasileño. La empresa está muy orientada tanto hacia factores internos como factores externos, ya que por un lado están ofreciendo y fabricando un producto según las necesidades del cliente, y por el otro lado intentan siempre adelantarse en cuanto a tecnología y maquinaria.

La estructura es una mezcla entre división internacional y división por producto bastante vertical, pero ni muy centralizado ni muy descentralizado; los departamentos trabajan medianamente interrelacionados. Son importantes tanto el proceso como el resultado – el proceso viene de Alemania, pero se adapta en algunas cuestiones a México –, por lo mismo hay mucha planeación y control, ya que todo tiene que estar dentro de las normas y reglas. Como el proceso no cambia, los empleados tienen solamente mediana libertad para tomar



decisiones; el jefe decide la mayoría y dicta la ejecución, pero el equipo puede aportar ideas que son consideradas para la decisión.

Desde hace poco la empresa tiene un plan de inducción para nuevos empleados, lo cual facilita la integración, los entrevistados también señalan que funcionan como una gran familia donde se apoya el uno al otro. Para compartir información, la empresa no utiliza un sistema en especial, pero se pasa la información general a toda la empresa y lo específico a los departamentos correspondientes; los entrevistados consideran que hay pocos malentendidos basados en comunicación, pero llega a suceder que llegue con retrasos.

En lo relacionado a los valores, opinan los gerentes que existe cierto miedo a expresar desacuerdos por parte de los subordinados, pero la toma de decisiones es democrática; eso posicionaría la empresa en una situación de mediana distancia del poder. Los dos gerentes eligieron como valores más importantes el logro individual, el trabajo como desafío, el uso de las habilidades propias, estar en armonía con otros y trabajo en equipo, lo cual da una tendencia hacia el colectivismo.

Se encuentran en un punto intermedio en cuanto a la evasión de la incertidumbre, ya que por un lado sí opinan que siempre se tienen que cumplir las reglas de la empresa, pero por el otro lado los empleados todavía no tienden a estar toda una vida en la empresa, sino en este momento entre 2 y 5 años. En cuanto a los factores que buscan los empleados, prevalecen los masculinos ganancia, reconocimiento y ascenso, apoyados por el femenino buena relación entre gerente y empleado. Su orientación es más bien a corto que a largo plazo.

En opinión de los entrevistados surgen muy pocos conflictos en la empresa, los que hay surgen por información errónea o información que no llega a tiempo; también hay momentos donde falla la cooperación, lo que lleva a discusiones, todas las otras cuestiones se refieren directamente al trabajo y se consideran como normales del día al día. La solución se encuentra

a través de discusión y compromiso, y al final puede llegar a retrasar el proceso, pero nunca llega hasta el cliente.

El objetivo general de la empresa es: mejorar sus resultados y alcanzar a ser el mejor del mercado, lo cual se traduce en un incremento del volumen de ventas, una maximización del volumen de entrega y cumplir con la calidad cero defectos. Se maneja cierto sistema para evaluar el desempeño, por un lado, con reuniones diarias, semanales y mensuales para conseguir los porcentajes necesarios, y por el otro lado con una evaluación administrativa y operativa por los jefes de áreas.

Tampoco en la empresa C se consiguió información sobre el retorno sobre los activos, pero los entrevistados señalan que han tenido ingresos por venta por encima de los 250 millones de pesos al año – lo cual está en el margen de una empresa grande –, y un crecimiento en ventas del 30 %. En la empresa hay un departamento que se ocupa de la innovación, la cual se retroalimenta en un 70 % por la demanda y los deseos de los clientes, y en un 30 % por ideas propias. Al año quitan menos del 1 % de productos del mercado, más bien se adapta un 80 % de los productos a la demanda, o se anticipa un 20 % a la demanda del mercado.

Los entrevistados estiman abastecer un 80 % del mercado con su producto, y estar entre las primeras 5 empresas del mercado mexicano. Su buena calidad, la atribuyen al recurso humano y la materia prima; en comparación con sus competidores afirman tener una calidad un poco mejor, pero con un área de oportunidad. En relación al error de producción, tienen entre 2 y 3 % de error, que se debe por un lado a error humano y por otro lado a fallas en la electricidad o fallas operacionales. Su centro de atención al cliente obtiene una retroalimentación con cada venta, y por lo mismo tienen una tasa muy baja de quejas y una tasa de devolución de menos del 1 %.

Con respecto a la satisfacción de los empleados dicen que hay quienes están contentos y quienes no, afirman que los que no están contentos es debido al liderazgo en algunas áreas, sin embargo, ya llegaron a tener una tasa de rotación de personal muy baja y tampoco se observa mucho ausentismo.

#### **4.1.4 Empresa D**

La instalación visitada de la empresa D inició hace 17 años, fabrica y comercializa amortiguadores, embragues, partes de suspensión y dirección; tienen unos 210 empleados, con lo que contaría como empresa mediana, pero no es la única, así que se trata de una empresa grande. El grupo de los empleados se compone completamente de mexicanos, aunque va a haber programas de intercambio y de expatriados con Alemania y Estados Unidos.

En la opinión de los entrevistados, la empresa está más orientada hacia factores externos – como planta manufacturera aplican sus técnicas para fabricar las piezas que necesitan los clientes –, aunque también hay cierto nivel de orientación a factores internos. Mientras que el grupo funciona más según la división geográfica, la planta como tal se estructura según una división internacional que está entre ser vertical y horizontal. La jerarquía es muy centralizada, hasta la mayoría de las decisiones se toman desde Alemania, y todavía se encuentran en una fase de transición para cooperar más e interrelacionar mejor los departamentos.

Actualmente es más importante el resultado que el proceso, muchas veces se hace lo urgente y no lo importante, por lo que el resultado tampoco es el que debería ser; la flexibilidad y la improvisación en los procesos influyen en eso. Los líderes de la empresa se encuentran en una fase de transición en lo que concierne la toma de decisiones y el trabajo en equipo: las decisiones, por ejemplo, todavía se toman mucho desde arriba, sea porque los jefes mayores lo conocen así, o porque la gente lo pide; pero han implementado muchos seminarios sobre delegar responsabilidades e inclusión del equipo.

Entonces, en teoría hay libertades para tomar decisiones, pero la gente no las usa, porque no está acostumbrada a tenerlas; por el otro lado falta construir confianza para delegar responsabilidades. En cuanto a la integración de nuevos empleados, los entrevistados están en desacuerdo: unos dicen que se ayudan mutuamente y que la flexibilidad de los procesos ayuda a los mexicanos a adaptarse rápido, los otros dicen que hay mucho recelo entre los compañeros que impide la enseñanza a nuevos empleados. La empresa D está utilizando un sistema de información, pero solamente se comparte la información con el departamento correspondiente. Se considera que hay bastantes malentendidos, porque la información llega con retrasos y hasta provoca disturbios.

De la empresa D hay más opiniones que en las otras empresas, lo cual da más comparación, no obstante, siguen siendo gerentes que contestaron estas preguntas. Están de acuerdo en que la toma de decisiones se realiza autocráticamente o de forma paternalista, mientras que hay bastante miedo todavía a expresar un desacuerdo con un superior, lo que significa que tienen un valor alto de distancia del poder. La empresa está del lado colectivista en cuanto a los valores preeminentes, ya que se nombraron más veces los últimos cuatro valores que los primeros cuatro.

En cuanto a la evasión de la incertidumbre también están en un nivel intermedio, ya que están muy de acuerdo con el cumplimiento de las reglas, pero tampoco tienen todavía un registro muy amplio de personas que se queden un largo tiempo en la empresa. Se encuentran en un balance entre valores masculinos y femeninos, y su orientación es a corto plazo.

Los entrevistados consideran que hay bastantes conflictos entre los empleados; lo más común son situaciones conflictivas por la asignación de responsabilidades – o bien porque no están bien definidas o bien porque el sistema de calidad no está actualizado –, por distintos sentidos de urgencia en los departamentos, por la lucha de reconocimiento entre los empleados, o por chismes personales. Referente a los clientes ha habido correos importantes

sin respuesta. Para solucionar estas situaciones se recurre a todos los métodos, sea discusión y acuerdo, intervención del superior o decisión por el jefe, pero aun así llega a resultar en lentitud en el proceso o en frustración de los empleados.

Los objetivos generales de la empresa son: ser una empresa rentable, cierta ganancia en ventas y un crecimiento en ventas; además, se quiere obtener un mejor equilibrio entre vida laboral y vida personal para los empleados. Para controlar el desempeño para llegar a estas metas, la empresa tiene KPIs<sup>3</sup> para cada departamento. En cuanto al desempeño financiero, la empresa ha obtenido un retorno sobre los activos del 14 % el año pasado, un ingreso por ventas por encima de los 250 millones de pesos, pero un crecimiento bajo, hacia 0 %.

La empresa no tiene un centro de innovación en México, este proceso se lleva a cabo en Alemania; no obstante, los clientes son los responsables por un 60 % de innovación y desarrollo en los productos, y la empresa internamente cambia un 40 % de sus productos, sobre todo los patentados. Además, se quita un 30 % de productos al año, y se cambia por nuevos. En cuanto al mercado, estiman estar entre las 3 primeras empresas en México con este producto, teniendo un 60 % del mercado, aunque muchos de los productos están destinados a la exportación.

Los entrevistados califican sus productos con buena calidad, que están en el mismo nivel que las otras empresas, atribuyen la buena calidad al recurso humano, a la capacitación del mismo, al diseño de los productos y a los buenos proveedores. El error de producción entre 0.5 y 5 % es debido a error humano, falta de mano de obra calificada y maquinaria. No están de acuerdo sobre si hay un centro de atención al cliente o no, pero concuerdan que se obtiene una retroalimentación mensual de los clientes; tanto la tasa de quejas como la de devoluciones es del 5 %.

---

<sup>3</sup> Abreviación de Key Performance Indicators, en español: Indicadores Claves de Desempeño

Se percibe que la satisfacción de los empleados está entre contento y no contento, sobre todo por diferencias entre las áreas: mientras que el área administrativa no tiene ni mucho ausentismo ni mucha rotación, en el área operativa se presentan ambos factores en una tasa más alta.

#### **4.1.5 Empresa E**

La empresa E es un proveedor tier 1, instalado en México hace unos 12 años, que fabrica productos de piel para interiores de coches, sobre todo los revestimientos. La empresa ha tenido un crecimiento exponencial desde 2012, de unos 100 empleados pasó a actualmente casi 800 empleados, por lo cual es una empresa grande. Los empleados son de nacionalidad mexicana, pero también hay algunos alemanes.

Según los entrevistados son muy importantes tanto la orientación externa como la interna, ya que se enfocan a satisfacer la necesidad de clientes, pero se ocupan de toda la planeación y realización del proceso, y cuentan con mano de obra especializada. La empresa tiene una división geográfica, dentro del corporativo tiene ciertas libertades, pero también está ligada a las sucursales en Estados Unidos, porque reciben apoyo en cuanto a compras y ventas desde allá.

Internamente, la empresa es más centralizada, y bastante vertical; sin embargo, los diferentes departamentos trabajan muy interrelacionados por el funcionamiento como sistema; el mismo sistema dicta normas y reglas, las que no se deben incumplir, lo cual les permite a los empleados solamente libertad limitada en cuanto a decisiones. La estandarización de los procesos causa la poca libertad de decisión, pero también es responsable por la planeación y el control que se maneja junto con algo de flexibilidad.

Según los entrevistados están todos enfocados a los resultados y los objetivos a cumplir, y orientan sus actividades a esto, pero cada gerente o supervisor tiene otro estilo de liderazgo para llegar a los resultados. El director y el gerente de operaciones resaltan que la fabricación

de los productos depende un 90 % de la habilidad de los trabajadores, por lo cual hay que trabajar mucho con la gente, cubrir las necesidades básicas, dar soporte, apoyo, capacitación, y tener mucha comunicación con ellos.

La empresa en México utiliza el mismo sistema de información que el corporativo, lo cual permite a los directores en Alemania y México un acceso completo a la información; los departamentos aquí solamente tienen acceso a los datos que necesitan directamente. En cuanto a la información se nota que el sistema de información tiene menos importancia que las reuniones diarias de gerentes, en las que se decide sobre métodos correctivos; para no olvidar ciertas decisiones se usa el correo electrónico. Malentendidos sólo ocurren de vez en cuando por información tardía o errónea.

Con respecto a los valores, hay muchas opiniones diferentes. Según el gerente de Operaciones los empleados no tienen mucho miedo a expresar un desacuerdo con sus superiores. No obstante, se nombran todos los diferentes estilos de liderazgo por los entrevistados: el director lo ve más liberal, el gerente de Operaciones más autocrático, el grupo de gerentes piensa que es muy paternalista el estilo de liderazgo y la gerente de Recursos Humanos dice que hay de todo. Eso deja la distancia del poder poco claro.

Tampoco están muy de acuerdo en cuanto a los valores más apreciados en la empresa, una persona tiende más a los valores colectivistas, otra a los individualistas y una tercera está en medio. En cuanto a masculinidad o feminidad no hay tendencia, eligieron factores de los dos. La evasión a la incertidumbre se podría calificar como mediana, ya que el gerente dice que hay que cumplir con las reglas, pero también se pueden cambiar; y, por otro lado, la empresa no parece buscar activamente que los empleados se queden mucho tiempo.

En general, no se considera que haya muchos conflictos, las situaciones problemáticas que nombraron los entrevistados son: problemas de comunicación, falta de información, falta de

cooperación y trabajo en equipo, en la producción abuso de autoridad, abuso de bonos y soborno al supervisor, e impuntualidad; todas estas situaciones se solucionan por los superiores o los jefes, siempre tratando a todos profesionalmente y con respeto, aunque hay situaciones en las que también interviene el sindicato. La consecuencia más grave de estas situaciones problemáticas son el retraso en el proceso y cierta frustración entre los empleados.

Los objetivos generales que mencionan tanto el gerente de Operaciones como el director tienen que ver con el círculo de calidad que manejan en la empresa: el resultado operativo, la productividad de empleados, el uso de cuero real, el uso de cuero artificial, el desecho, las reclamaciones, la fidelidad de proveedores, los costos de calidad, el alcance de almacén, el transporte, la rotación, el ausentismo por enfermedad, la seguridad del personal, capacitación y algunos más. Ellos se fijan un objetivo mensual al inicio del año y ese se observa cada mes internamente y con las otras sucursales de la empresa. El desempeño de cada mes se comparte con toda la empresa en pizarrones.

Sobre el desempeño financiero informó el director, quien proporcionó la información general de la empresa. Durante el año pasado la empresa E ha tenido unos ingresos de 1500 millones de pesos, lo cual representa un crecimiento de 40 % respecto al año anterior. Se cubre un 80 % de la demanda del cliente principal; en el mercado mexicano tienen una participación de 18 %, pero la mayoría de sus productos se exportan a Estados Unidos.

El tema de la innovación no aplica directamente, ya que la empresa E trabaja muy estrechamente con sus clientes en el diseño de los productos, el proceso y la fabricación. Por el mismo ciclo del producto, se cambian constantemente modelos y productos. La calidad de los productos es calificada como muy buena, hasta un poco mejor que sus competidores porque son especialistas en el trabajo con piel. Tienen un porcentaje de error entre 0.5 y 2 %, debido a error humano, y la delicadeza del material.



El trabajo de la empresa es evaluado con cada venta y mensualmente por los clientes, pero tienen un porcentaje de quejas y de devoluciones del 0.5. La satisfacción de los empleados es percibida como buena, los entrevistados se basan en una baja tasa de rotación y el bajo ausentismo. La tasa de rotación es del 1% por baja por cuidado de hijos, regreso a clases, problemas de salud, cuestiones personales y una nueva oportunidad de trabajo. La tasa de ausentismo está ligeramente por encima del 1%, ya que la gente aprovecha mucho las fiestas tradicionales, con apoyo del sindicato.

#### 4.1.6 Encuesta de la empresa E

La empresa E pidió que se hiciera una investigación más grande para poder determinar un perfil más exacto de la cultura organizacional. Por lo tanto, se decidió aplicar una encuesta a una muestra de los empleados. La encuesta es una versión adaptada de la guía de las entrevistas (compare capítulo 3.6 y Anexo II).

La empresa tiene exactamente 778 empleados agrupados en tres estratos; por la estratificación ya existente se decidió utilizar un muestreo estratificado con asignación proporcional; y a petición de la empresa se decidió encuestar un 30 % de cada estrato, 232 personas en total. Al final se presentaron 161 personas a llenar el cuestionario, la distribución exacta de los estratos se puede ver en la siguiente tabla. Como se ve en los porcentajes, concuerdan las proporcionalidades de cada estrato en los tres grupos.

Tabla 4.2. Población y muestras estratificadas

Población de la empresa		Muestra planeada		Muestra participante	
Gerentes	39 (5%)	Gerentes	12 (5.2%)	Gerentes	9 (5.6%)
Admin.	137 (17.6%)	Admin.	40 (17.2%)	Admin.	26 (16.2%)
Operadores	602 (77.4%)	Operadores	180 (77.6%)	Operadores	102 (63.3%)
				sin asign.	24
<u>Total</u>	<u>778 (100%)</u>	<u>Total</u>	<u>232 (100%)</u>	<u>(14.9%)</u>	
				<u>Total</u>	<u>161 (100%)</u>

La tabla 4.3 (a,b,c) resume los resultados de la encuesta junto con un primer acercamiento estadístico. En promedio, las preguntas fueron respondidos por un 89.3 % de los participantes; un 75% de las preguntas fue contestado por más de 90 % de participantes, la desviación estándar de las respuestas oscila entre 0.6 y 1.4, que es bastante considerando que la escala solamente es del 1 al 5. Lo primero que resalta es que la empresa tiene muchos empleados jóvenes, más de un 60% tiene entre 18 y 35 años, lo cual se debe probablemente al rápido crecimiento de la empresa en los últimos años y la contratación masiva. También hay cierta relación entre la edad y el puesto en la empresa, las personas mayores de edad tienen puestos más altos en la jerarquía.

Tabla 4.3.a. Resultados de la encuesta

Pregunta	# total de respuestas	# de respuestas para cada valor										Mediana	Moda	Desv. Est.
		#	1 = significa	#	2 = significa	#	3 = significa	#	4 = significa	#	5 = significa			
Puesto	137	9	gerencial	26	administrat.	102	operativo		-		-	3	3	
Edad	142	54	18-25	56	25-35	26	35-45	6	más de 45		-	2	2	
1. Aquí importa ... lo que quieren y desean los clientes.	160	0	nada	3	poco	11	medianamente	49	bastante	97	mucho	5	5	0.71
2. Aquí importa ... nuestro comportamiento y nuestras ideas.	158	1	nada	11	poco	44	medianamente	41	bastante	61	mucho	4	5	1.00
3. Las decisiones en la empresa se toman ...	159	24	sólo por director	81	por jefes más altos	40	por jefes de deptos.	4	por supervisores	10	discusión, supervisor	2	2	0.98
4. Hay ... niveles de puestos.	160	40	muchos	30	bastantes	55	más o menos	17	pocos	18	todos igual	3	3	1.28
5. Los departamentos en la empresa trabajan ...	159	9	muy separados	42	separados	27	en medio	72	inter-relacionados	9	muy inter-relacionados	4	4	1.07
6. Describiría el estilo de liderazgo como ...	117	pregunta abierta, vea texto												
7. Aquí importa ...	153	38	mucho el resultado	44	el resultado	32	los dos	12	el proceso	27	mucho el proceso	2	2	1.40
8. El trabajo aquí se hace ...	160	44	según jefe	14	más según jefe	95	combinación	4	más según yo	3	según yo	3	3	0.98
9. Aquí la toma de decisiones es ...	156	65	directo por jefe	31	informa equipo poco, decide jefe	19	informa equipo bastante, decide jefe	25	discute equipo, decide jefe	16	discusión en equipo	2	1	1.42
10. Todos los procesos aquí son ...	155	65	muy planeados/control.	35	planeados/controlados	31	en medio	13	flexibles/improvisados	11	muy flex./improv.	2	1	1.26
11. Cuando empecé a trabajar aquí me fue ... integrarme.	158	6	muy difícil	18	difícil	45	medianamente dif.	73	fácil	16	muy fácil	4	4	0.96
12. Tengo ... libertad para tomar decisiones.	157	15	muy poca	79	poca	27	bastante	34	mucha	2	muchísima	2	2	0.98
13. La información en la empresa se comparte ...	157	36	con personas involucradas	50	con deptos. involucrados	71	con todos		-		-	2	3	0.80
malentendidos por información.	155	25	muy pocos	91	pocos	21	bastantes	16	muchos	2	muchísimos	2	2	0.88
15. La información que necesitamos llega ...	156	9	casi nunca y provoca disturbios	38	con retrasos y por partes	39	no siempre al indicado	70	siempre a tiempo y completa		-	3	4	0.96
16. Tengo miedo a decirle a mi superior que no estoy de acuerdo ...	157	41	nunca	28	casi nunca	75	a veces	7	casi siempre	6	siempre	3	3	1.04
17. Aquí se toman las decisiones ...	155	48	desde arriba porque sí	30	desde arriba por protección	41	democráticamente	24	libremente por todos	12	ninguno	2	1	1.29

Tabla 4.3.b Resultados de la encuesta

Pregunta	# total de respuestas	# de respuestas para cada valor										Mediana	Moda	Dev. Est.
		#	1 = significa	#	2 = significa	#	3 = significa	#	4 = significa	#	5 = significa			
aprecian más en esta empresa?*	155	8	muy individualista	23	individualista	52	en medio	55	colectivista	17	muy colectivista	3	4	1.03
empresa se tienen que cumplir."	158	0	nada de acuerdo	1	no de acuerdo	24	más o menos	97	de acuerdo	36	muy de acuerdo	4	4	0.64
20. Trabajo en esta empresa ...	155	52	menos de 1 año	45	entre 1 y 2 años	44	entre 2 y 5 años	12	más de 5 años	2	me voy a jubilar aquí	2	1	1.02
21. ¿Qué busca Usted más en esta empresa ?**	156	39	muy masculino	32	masculino	54	en medio	24	femenino	7	muy femenino	3	3	1.15
22. Aquí tenemos metas a ...	155	15	muy corto plazo	43	corto plazo	58	mediano plazo	30	largo plazo	9	muy largo plazo	3	3	1.03
23. ¿Qué conflictos surgen entre empleados?	125	pregunta abierta, vea texto												
24. ¿Cuántos conflictos hay al mes?	156	54	muy pocos	65	pocos	26	más o menos	10	muchos	1	muchísimos	2	2	0.91
25. Los conflictos se solucionan ...	153	49	por el jefe	13	por alguien del equipo	18	por compromiso	72	por discusión y acuerdo		-	3	4	1.34
26. ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?	148	19	mal servicio	57	mala calidad de productos	45	lentitud en proceso	14	frustración	13	otro	2	2	1.1
27. Conozco las metas y objetivos de la empresa para este año ...	153	28	casi no	34	no muy bien	49	más o menos	31	bien	11	muy bien	3	3	1.18
28. Mi trabajo se evalúa ...	151	85	cada día	15	cada semana	2	cada 15 días	17	cada mes	31	cada par de meses	1	1	1.68
29. ¿Tienen un departamento que se ocupa de mejorar los productos?	149	103	Sí	46	No		-		-		-			
cambios en los diseños por aviso de arriba.	153	14	nunca	17	casi nunca	59	a veces	28	casi siempre	35	siempre	3	3	1.21
31. Puedo aportar mis ideas para mejorar procesos y productos ...	153	17	nunca	14	casi nunca	84	a veces	13	casi siempre	25	siempre	3	3	1.13
32. ¿Qué porcentaje de productos se mejora porque los clientes querían un cambio?	107	7	0-20%	8	20-40%	25	40-60%	36	60-80%	31	80-100%	4	4	1.16
33. ¿Qué porcentaje de productos se mejora porque un compañero tuvo una idea?	105	31	0-20%	17	20-40%	25	40-60%	22	60-80%	10	80-100%	3	1	1.35
34. ¿Qué porcentaje de productos se dejan de producir?	73	14	0-3%	18	3-6%	16	6-9%	14	9-12%	11	más de 12%	3	2	1.35
productos de nuestra empresa son de ... calidad.	151	0	muy baja	1	baja	5	mediana	65	bueno	80	muy buena	5	5	0.60
36. En comparación con otras empresas, nuestros productos son de ... calidad.	151	0	muy baja	2	baja	10	mediana	71	bueno	68	muy buena	4	4	0.67
37. Tenemos ... piezas que tienen que ser tiradas o retrabajadas.	136	16	casi nada (0-1%)	36	pocas (1-2%)	41	algunas (2-3%)	31	bastantes (3-5%)	12	muchas (más del 5%)	3	3	1.15
quejas de los clientes.	136	10	nunca	10	casi nunca	41	a veces	17	casi siempre	73	siempre	4	5	1.27
39. Recibimos de quejas ...	130	20	casi nada (0-1%)	45	poco (1-2%)	44	medio (2-3%)	18	bastante (3-5%)	3	mucho (más del 5%)	3	2	0.99
40. Nos devuelven ... de productos.	127	23	casi nada (0-1%)	50	poco (1-2%)	44	medio (2-3%)	8	bastante (3-5%)	2	mucho (más del 5%)	2	2	0.90
del mercado.	95	8	0-20%	13	20-40%	10	40-60%	25	60-80%	39	80-100%	4	5	1.34
42. Hay ... empresas en México que venden lo mismo.	66	10	1	11	2	25	5	7	10	13	más de 10	3	3	1.30

\*La selección de los valores (logro individual, competitividad entre empleados, libertad al realizar el trabajo, trabajo como desafío, uso de las habilidades propias, estar en armonía con otros, trabajo en equipo y ser apreciado por otros) se tradujo a una escala Likert del 1 al 5 donde los primeros cuatro valores equivalen a un 1, tres de los primeros cuatro y uno de los segundos cuatro equivalen a un 2, dos de los primeros cuatro y dos de los segundos cuatro equivalen a un 3, uno de los primeros cuatro y tres de los segundos cuatro equivalen a un 4, y los últimos cuatro equivalen a un 5.

\*\* Idem, pero con los factores ganancia, reconocimiento, ascenso, desafío, buena relación entre gerente y empleado, cooperación, ambiente y seguridad en el empleo.

Tabla 4.3.c. Resultados de la encuesta

Pregunta	# total de respuestas	# de respuestas para cada valor										Mediana	Moda	Desv. Est.
		#	1 = significa	#	2 = significa	#	3 = significa	#	4 = significa	#	5 = significa			
43. Mis superiores saben ... sobre cambios y novedades en el mercado.	150	1	nunca	5	casi nunca	46	a veces	35	casi siempre	63	siempre	4	5	0.96
44. Me informan ... sobre cambios y novedades en el mercado.	151	39	nunca	29	casi nunca	57	a veces	12	casi siempre	14	siempre	3	3	1.22
45. Aquí faltan al día ... personas del trabajo.	111	89	0-8 (0-1%)	18	8-15 (1-2%)	1	15-23 (2-3%)	1	23-39 (3-5%)	2	más de 40 (más de 5%)	1	1	0.70
46. Aquí los empleados cambian ... con mi empleo.	151	25	muy poco	60	poco	40	medianamente	20	mucho	6	muchísimo	2	2	1.04
48. Estoy ... satisfecho/a en la empresa.	149	1	nada	9	poco	57	más o menos	57	bastante	25	muy	4	3	0.85
49. Mi sueldo ...	150	53	es fijo	21	depende de desempeño	76	los dos		-		-	3	3	0.92

Ya que las preguntas tienen respuestas de tipo nominal y ordinal, es decir por categorías, se calculó la mediana, el valor central de todas las respuestas. Para determinar un perfil de la empresa es más lógico usar el valor de la moda (indicado más adelante entre paréntesis), porque este es el valor elegido por la mayoría de los participantes, además se ve que la moda y la mediana son prácticamente iguales.

Así resulta que la empresa se orienta mucho hacia factores externos (5) y hacia factores internos (5), la jerarquía de la empresa es moderadamente vertical (3), bastante centralizada (2), pero tiene departamentos interrelacionados (4). En cuanto al trabajo importa todavía más el resultado que el proceso (2).

La pregunta número 6 no tiene resultados, porque era una pregunta abierta para describir el estilo de liderazgo de los superiores. En resumen, estas son las respuestas: (muy) bueno (39 menciones), autoritario (17 menciones), colaboradores (9 menciones), regular (6 menciones) agresivo (5 menciones), cada quien su estilo (4 menciones), eficaz, toman decisiones concretas, falta de conocimiento, buena comunicación, y otros, es decir las respuestas son muy variadas. Algunas de las respuestas indican la satisfacción con el estilo y las otras la característica del estilo de liderazgo. No obstante, la mayoría considera el estilo de liderazgo existente como positivo.

Mientras que los procesos son muy planeados (1) y las decisiones se toman por los jefes nada más (1), en la realización del trabajo cuentan lo mismo el conocimiento de los supervisores como las habilidades de los operadores (3). Los empleados consideran tener pocas libertades para tomar decisiones (2), lo cual confirma la jerarquía centralizada, pero les fue fácil integrarse al principio (4), lo cual significa que hay una buena introducción en los puestos.

Respecto a la información, la mayoría opina que se comparte con todas las partes de la empresa (3), aunque hay muchos que dicen que solamente se comparte con los departamentos correspondientes. En la opinión de los empleados ocurren pocos malentendidos (2), porque la información llega siempre a tiempo y completa (4), a veces con un retraso o incompleta. Sin embargo, viendo las respuestas de las preguntas 27, 29 y 30 que los empleados conocen los objetivos de la empresa solo medianamente, se enteran de cambios en los diseños a veces y no saben si hay un departamento de desarrollo en la empresa o no, muestra que no se comparte toda la información con todos.

Los valores existentes en la empresa son: una alta distancia del poder, por un mediano miedo a expresar desacuerdo con el jefe (3) y un estilo autocrático (1); colectivismo (4); una mediana evasión a la incertidumbre, ya que todos están de acuerdo a que hay que aceptar las reglas (4), pero la mayoría lleva menos de un año en la empresa (1); un nivel intermedio entre masculinidad y feminidad (3), y la orientación a mediano plazo (3). Eso significa que se acepta generalmente que haya diferencias de poder, es muy importante el bienestar del grupo de trabajo, no se teme tanto la inseguridad, y existe competitividad.

La pregunta número 23 se basa en la causa de conflictos, se mencionan sobre todo falta de comunicación, malentendidos, falta de trabajo en equipo, opiniones diferentes, y cuestiones directamente relacionadas con el trabajo. Se opina que hay pocos conflictos (2), los cuales se

solucionan normalmente por discusión y acuerdo (4), pero que a veces resultan en mala calidad de los productos o en un retraso en el proceso (2 y 3).

El trabajo de la mayoría de las personas se evalúa a diario (1) y la calidad percibida es muy buena (5), también en comparación con los competidores (5); se considera tener una mediana cantidad de retrabajos (2-3%), pocas quejas y pocas devoluciones de productos (1-2%). Dicen que siempre se les informa a los empleados sobre quejas o halagos de los clientes, lo cual contradice en cierta medida a lo que dice la gerente de Recursos Humanos, ya que ella afirma que hay muchos conflictos a causa de mala comunicación de información. Por otro lado, no se pueden considerar confiables las preguntas 32, 33 y 34, que se refieren a la innovación, ya que más de un tercio de los participantes no sabía la respuesta o no contestó.

En cuanto a la participación en el mercado dicen que es de 80 a 100 %, eso concuerda con la información del director, pero en cuanto al cliente principal, no con la situación en el mercado en general. Se opina que los supervisores están informados sobre cambios y novedades en el mercado (5), y que a veces pasan esta información a sus subordinados (3).

La satisfacción de los empleados es buena, un poco más con sus trabajos (4) que en la empresa en general (3); la tasa de ausentismo se percibe de 0 a 1 %, aunque los datos de la gerente de Recursos Humanos posicionan esta tasa vagamente más alta; y la rotación también es baja (2). Tal como se ha visto, se puede confirmar el perfil de la empresa E que se dio en las entrevistas. Solamente quedaron más claros los valores en la encuesta y se cristalizó que hay cierta información como de la innovación y la participación en el mercado que no se comparte con todos los empleados.

## 4.2 Análisis de resultados

En este capítulo se analizan los resultados presentados anteriormente para contestar las preguntas de investigación y para comprobar o rechazar las hipótesis

iniciales. Se comienza con las observaciones generales, para desarrollar después los objetivos específicos.

#### **4.2.1 Generalidades**

Lo primero que destaca, es que cuatro de las empresas son empresas grandes en México, o sea empresas con más de 250 empleados: empresa A (193 + en otras plantas), empresa C (450), empresa D (210 + en otras plantas), empresa E (778). Solamente la empresa B (60) figura como empresa mediana. Mientras que las empresas A, B, C y E son proveedores tier 1, la empresa D es un proveedor tier 2 en camino a ser tier 1; no obstante, cada empresa se encuentra en una situación particular por el producto que vende, por el segmento de mercado que abastecen o por el cliente principal a quien venden.

La empresa A tiene una oferta bastante amplia con unos 20,000 productos de las áreas sistemas de embrague y desembrague, aplicaciones de motor y transmisión, y aplicaciones de chasis. Estos productos se venden tanto al mercado industrial de repuestos, o sea directamente a las ensambladoras, como al mercado de repuestos y accesorios, compuesto por otros proveedores de repuestos de autopartes; además, tienen una división industrial que se ocupa de todo tipo de rodamientos. En tal sentido, destacan por una amplia gama de productos y su variedad en clientes.

En cambio, empresa B maneja un solo producto que es el equipo de aire acondicionado para autobuses; además, ofrece un servicio de mantenimiento que es muy ligado a la venta, ya que es necesario para mantener a los clientes. Empresas que anteriormente eran competidoras, ahora se especializan en aire acondicionado para otros productos que no sean vehículos, así solamente queda una segunda empresa como competidor directo además de unas empresas asiáticas que venden a un menor precio y, en opinión del entrevistado, a menor calidad. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la empresa B se encuentra en un nicho de mercado.

La empresa C opera en diferentes mercados, ya que vende sus productos de tela tanto en México como en Estados Unidos; sus clientes son mayoritariamente las ensambladoras. La segmentación según tipo de producto viene dada desde la matriz en Alemania, pero tiene cierta ventaja por tener un mercado más grande.

La empresa D fabrica piezas para coches lujosos en volúmenes pequeños y piezas para modelos más baratos en grandes volúmenes; consideran esta mezcla como un nicho de mercado. Además, tienen poca competencia y la ventaja de tener varios años de experiencia en México. Actualmente se encuentran en una fase de cambio: hasta ahora más del 90% de su producción está destinado a la exportación, sea a Estados Unidos o a Alemania, el resto se vende en el mercado nacional. Por la creciente instalación de ensambladoras en México, se amplía su mercado doméstico, lo cual permitirá hacer proveeduría tier1 y 2 y ahorrar costos de logística.

La empresa E también tiene una posición ventajosa en el mercado, ya que provee un 80% de la demanda de su cliente principal, una ensambladora, aunque también provee en menores cantidades para otros clientes. Su producto es considerado como artesanal y está dirigido a un segmento Premium con volumen bajo. Un 90% de su producción se exporta a Estados Unidos, lo cual también resulta en un amplio mercado, entre México, Estados Unidos y Alemania.

Todas las empresas llevan más de 12 años en México, por lo tanto, ya son empresas bien establecidas en el mercado mexicano; las entrevistas confirman dos de los hechos señalados en el primer capítulo: 1) estas empresas siguieron a las grandes ensambladoras, que están aquí en México o en Estados Unidos, para ofrecerles un suministro más rápido y un servicio más cercano, lo cual permite bajar costos de operación y logística, y minimizar tiempos; 2) las empresas se establecieron en México por un menor costo de producción y de mano de obra que en Alemania o Estados Unidos.



#### 4.2.2 La cultura organizacional de las empresas

Después del análisis de la situación particular de cada empresa, se pasa a analizar la cultura organizacional y a contestar las preguntas de investigación. Si se observa el género de los entrevistados, llama la atención que solamente tres de doce personas, o sea un cuarto, son mujeres; de esto desprende que en las empresas visitadas hay más hombres que ocupan los puestos gerenciales.

La primera duda de la investigación se refiere a la nacionalidad de los empleados; destaca que las cinco empresas emplean básicamente al 100 % mexicanos, aunque hay algunos extranjeros en las instalaciones – sobre todo alemanes, estadounidenses o brasileños –, estos son la minoría. Ya que la mezcla de nacionalidades no es algo general, hay que rechazar la hipótesis H2 que declara que en las empresas trabajan personas de diferentes nacionalidades en conjunto.

No se ha podido observar de dónde exactamente fue implementada la cultura organizacional en las empresas; sin embargo, hay que señalar que muchos de los procesos aplicados vienen de Alemania y son adaptados en México. Cabe agregar que todos mencionan cierta dependencia de la matriz en Alemania, lo cual tiene como consecuencia una estructura vertical (en un rango de 1=muy vertical y 5=muy horizontal la mediana es 2) y una jerarquía bastante centralizada (en un rango de 1=muy centralizado y 5=muy descentralizado la mediana es 2).

No obstante, llama la atención que las empresas tienen diferentes tipos de estructura organizacional. A, B y C afirman tener una división funcional o bien por producto, mientras que la empresa D está estructurada según una división internacional, puede ser porque la mayoría de los productos de la empresa D se exportan; y la empresa E está estructurada según una división geográfica, ya que los clientes alemanes se siguen atendiendo desde Alemania etc.

En cuanto al estilo de liderazgo se puede decir que hay una tendencia a decisiones centrales por el jefe (la mediana es 3 en una escala de 1=jefe y 5=equipo) con espacio para

aportaciones del equipo (mediana de 3 en 1= jefe, 5=conocimiento propio), y una mediana libertad de los empleados para tomar decisiones (mediana de 3.5 en 1=poca y 5=mucha libertad). Aunque haya bastante planeación y control del proceso (la mediana es 2.25 en una escala de 1=mucho control y 5=mucha flexibilidad), todavía se da más importancia a los resultados que al proceso (aunque la mediana sea de 3 en una escala de 1=resultado y 5=proceso).

No obstante, hay diferencias entre las empresas: A y C son dirigidos por un jefe muy central, B, D y E por un jefe más abierto a sugerencias, y la empresa D también tiene mucha más flexibilidad en sus procesos que las otras cuatro; A, C, D y E están más orientados al resultado, mientras que B está muy orientado al proceso.

A pesar de que las empresas A, B y D utilizan SAP como sistema de información, los departamentos sólo tienen acceso a la información que les corresponde; la empresa E tiene un sistema, no SAP, y la información se comparte con todos o solamente con los departamentos correspondientes; en el caso de la empresa C no hay un sistema de información y la información solamente se comparte con las personas directamente implicadas. Todos admiten tener ciertos malentendidos a causa de información retrasada o incompleta, y la empresa D da a entender que a veces no llega la información a tiempo o a la persona indicada y por lo tanto hay más malentendidos, y a veces incluso disturbios.

Es evidente entonces que, en cuanto a la estructura de la empresa, las cinco empresas se parecen bastante. La siguiente tabla muestra la comparación de las posiciones de las empresas en cuanto a valores; cabe decir que cada una tiene un perfil muy diferente a las otras empresas respectivamente; la empresa E destaca, ya que tiene un perfil mediano en cada

categoría. La tabla también señala la posición de Alemania y México según los estudios de Geert Hofstede<sup>4</sup>.

Tabla 4.4. Comparación de valores en las empresas

<b>Distancia del poder</b>		
Poca	Mediana	Mucha
B / Alemania	C / E	A / D / México
<b>Individualismo versus Colectivismo</b>		
Individualismo		Colectivismo
B / Alemania	A / E	C / D / México
<b>Masculinidad versus Femenidad</b>		
Masculinidad		Femenidad
B / C / México / Alemania	D / E	A
<b>Evasión a la incertidumbre</b>		
Poca	Mediana	Mucha
	C / D / E / Alemania	A / B / México
<b>Orientación a largo o corto plazo</b>		
Corto	Mediano	Largo
A / C / D		B

Fuente: elaboración propia con base en Tabla 4.1

Distancia del poder señala la extensión a la que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones aceptan y esperan que el poder se distribuye inequitativamente (Hofstede, 2005), por lo mismo, se debería preguntar a los niveles bajos de la empresa. Ya que se preguntó por la opinión de los gerentes, bien podría ser que las cinco empresas se encuentran en una comunidad con un valor alto de distancia del poder, es decir, los subordinados dependen de sus superiores, no toman muchas decisiones solos y aceptan comúnmente desigualdades y autoridad. Según esta tabla la empresa B es más como Alemania, A y D son más como México y C y E están en medio.

El indicador individualismo/colectivismo indica la relación entre el individuo y el grupo en el trabajo: en el individualismo cada quien es valorado por su trabajo, no por su grupo de amigos, y es muy importante poder combinar el trabajo con el tiempo libre; en el colectivismo el grupo de amigos tiene mucha influencia y el trabajo contribuye al bienestar del grupo. Según los

<sup>4</sup> Vea la comparación de países. Encontrado en: <https://www.geert-hofstede.com/germany.html>

resultados las empresas tienden más al colectivismo, como la sociedad mexicana en el estudio de Hofstede.

Masculinidad/feminidad no solamente se refiere a los roles de los géneros, en el caso del trabajo puede referirse a la manera en la que se manejan conflictos industriales: en una sociedad masculina hay más competitividad y gana el mejor, además, se dan recompensas según desempeño; en sociedades femeninas se prefiere resolver conflictos a través de negociación y compromiso y cada quien recibe lo que necesita. Aquí las empresas B, C, D y E tienden más bien a lo masculino como es señalado para Alemania y México.

La evasión a la incertidumbre describe la extensión a la que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas (Hofstede, 2005). En el trabajo eso significa que cuanto más una sociedad quiere evitar incertidumbre, más estructura, reglas y normas existirán. En este estudio todas las empresas tienden a querer evitar situaciones desconocidas, lo cual se ve en la dependencia de la matriz, los procesos fijos y las normas que las rigen.

Finalmente, último indicador es la orientación a corto o largo plazo; mientras que en ambientes orientados a largo plazo no se separa mucho la familia y el trabajo, es decir existen muchas empresas familiares, y se valora la persistencia; en ambientes orientados a corto plazo se valora más el cambio, la reacción a nuevos retos y el riesgo. Aquí A, C y D trabajan más a corto plazo, la empresa B más a largo plazo, lo que puede significar que todavía funciona más como una empresa familiar.

Según el grupo de gerentes de la empresa E depende del tamaño de la empresa y de los objetivos si el tipo empresa familiar es conveniente o no. Ellos opinan que en una empresa del tamaño de la empresa E ya no deberían ser tan paternalistas o familiar porque impide un desarrollo.

Se observa claramente que las empresas tienen valores considerados como preponderantes en México y valores que destacan en Alemania; considerando también la estructura anteriormente analizada, significa entonces, que se puede confirmar la hipótesis H3, la cual anuncia que la cultura organizacional es influenciada tanto por la cultura mexicana como la cultura alemana.

#### **4.2.3 Conflictos y consecuencias**

En este subcapítulo interesan los conflictos existentes en las empresas y sus consecuencias, sobre todo porque una de las hipótesis, H4, es que surgen conflictos a causa de personas con diferentes culturas nacionales.

Lo interesante es que los entrevistados mencionan diferencias culturales como “la puntualidad alemana”, “los procesos rígidos de Alemania”, “la flexibilidad e improvisación mexicana”, “la poca disciplina de los mexicanos” etc.; es decir, están conscientes de ciertas diferencias, pero ya están acostumbrados por el constante trato. Ellos no indican situaciones problemáticas o incluso conflictos debido a hábitos distintos o una manera diferente de actuar o pensar por parte de personas de diferentes culturas; esto se debe probablemente a la falta de un mayor número de extranjeros dentro de las instalaciones. En tal sentido hay que rechazar la hipótesis H4 que postula que surgen conflictos a causa de personas con diferentes culturas nacionales.

Los conflictos internos que ocurren más a menudo se basan en las operaciones diarias de las empresas: empresa A menciona problemas en cuanto a la comunicación interna u objetivos no especificados; empresa B tiene situaciones problemáticas por información retrasada y por diferentes personas del equipo; algo similar sucede en la empresa C, ahí falla la información y a veces la cooperación entre los empleados; la empresa D menciona otras problemáticas como son un distinto sentido de urgencia de cada departamento, falta de especificar las responsabilidades, y a nivel operativo problemas personales por chismes y la búsqueda de

reconocimiento que lleva a competencia entre empleados; la empresa E nombra, además de comunicación, información y cooperación, abuso de autoridad, abuso de bonos, soborno al supervisor e impuntualidad como causa de situaciones conflictivas.

Todo lo anterior lleva a la misma consecuencia en las cuatro empresas: un retraso en el proceso productivo. En las empresas D y E parece haber más conflictos, ya que los empleados llegan a sentirse frustrados. En cuanto a situaciones problemáticas con los clientes, no aparece nada grave; se llegan a discutir fallas de proveedores, incumplimiento de fechas de entrega, o falta de seguimiento a los requerimientos de los clientes; no obstante, por lo general se soluciona directamente y nunca resulta en la pérdida de clientes o en una mala relación de negocios.

#### **4.2.4 Indicadores de desempeño en las empresas**

Otro de los objetivos específicos era identificar indicadores de desempeño en las empresas, lo cual se planteó a través de las preguntas ¿cuáles son los objetivos de desempeño?, y ¿cómo miden las empresas su desempeño?

Los entrevistados nombraron como objetivos generales de la empresa: 1) ser una empresa rentable, lograr cierto número de utilidades, lograr cierto número de ventas, mejorar los resultados generales; 2) ser el mejor del mercado; 3) minimizar el retrabajo y el desecho de piezas; 4) seguir el programa de calidad; y 5) mejorar rotación y ausentismo. En efecto, las metas nombradas anteriormente concuerdan con las clasificaciones de indicadores encontradas en la teoría; los del punto 1 se refieren todos a cuestiones financieras y por lo tanto al desempeño financiero; los de los puntos 2 a 5 son indicadores del desempeño operativo: participación en el mercado, calidad de productos y calidad a través del proceso, y la satisfacción de los empleados.

En cuanto a la medición del desempeño hay que decir que ninguna de las empresas utiliza un programa informático, pero cada una tiene su propio sistema para medir el desempeño: la

empresa A tiene juntas mensuales para la evaluación del desempeño financiero y operativo y una autoevaluación del desempeño personal de cada empleado; la empresa B realiza 2 o 3 juntas al año para reportar el desempeño financiero; la empresa C maneja una evaluación interna del desempeño a través de su descripción de puestos; la empresa D persigue el alcance de sus metas a través de KPI's que se evalúan cada 15 días; y la empresa E también tiene KPI's que se observan durante el año y se comparan cada par de semanas con las otras sucursales en otros países.

En suma, los indicadores de desempeño elegidos de la teoría, se usan en la práctica y se valoran por las empresas.

#### 4.2.5 Nivel de desempeño de las empresas

Para continuar se presenta un comparativo del nivel actual de desempeño que hay en las empresas. En este propósito hay que destacar primero que, al parecer, ninguna de las cuatro empresas comparte muy detalladamente la información financiera con sus gerentes, todos remiten al departamento financiero cuando se pregunta por ROA, ingresos, crecimiento etc., solamente los gerentes de la empresa E parecen estar más informados. Por lo anterior, la comparación del desempeño financiero no resulta muy concluyente.

Tabla 4.5. Resultados de los indicadores de desempeño

Indicador	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
ROA	-	-	-	14%	-
Ingresos/ventas	> 250	4 – 100	> 250	> 250 (800)	> 250 (1500)
Crecimiento	5%	-	30%	hacia 0	40%
Error	< 1%	1 - 2%	2 - 3%	0.2 – 0.5%	0.5-2%
Quejas	3 al mes	1 al mes	0 - 20%	5%	0.5%
Devoluciones	0	0	< 1%	1 - 5%	0.5%
Participación	80%	50%	80%	60%	18% (80%)
Ausentismo	3%	1%	< 5%	2 / 20%	< 2%
Rotación	1	1 / 3	1	1 / 3	1

Fuente: elaboración propia según Tabla 4.1

No hay información disponible acerca del retorno sobre los activos en las empresas A, B, C, y E, ya que no se incluyó el departamento financiero en la entrevista o no se consiguió esa cifra; en la empresa D es de un 14 %. El número de los ingresos por las ventas tampoco es muy detallado, en las empresas A y C solamente se sabe que es mayor a 250 millones de pesos, de la empresa B está entre 4 y 100 millones de pesos, y la empresa D ha tenido ingresos alrededor de 800 millones de pesos durante el año pasado, la empresa E de 1500 millones de pesos. El crecimiento es muy variado: la empresa A creció un 5 % durante el año pasado, la empresa C un 30 % y la empresa D alrededor del 0 %, de la empresa B no existe información.

Sobre el desempeño operativo existe información más detallada, lo cual permite una mejor comparación. El porcentaje de error en la producción o en el servicio, por ejemplo, está muy bajo en todas las empresas: en empresa A por debajo del 1%, igual que en la empresa D, donde está entre el 0.2 y 0.5%; en la empresa B entre 1 y 2%, en la empresa C entre 2 y 3%, y en la empresa E está entre 0.5 y 2%.

En cuanto a las quejas destaca que son mínimas en las empresas A y C, con 3 o 1 al mes, en la empresa E 0.5%, en la empresa D alrededor del 5%, y en la empresa C pocas, pero no especificado cuántas. Cuando se trata de la participación en el mercado hay diferencias: mientras que las empresas A y C constatan que abastecen un 80 % de su mercado, en las empresas B, C y E son solamente 50, 60 y 18% respectivamente.

Y, finalmente, en cuanto a la satisfacción de los empleados también se notan diferencias sobre todo referente al tipo de empleado; en las empresas A, B, C y E hay un ausentismo frecuente de menos del 5 % entre los empleados, pero la empresa D resalta que los empleados de los puestos administrativos tienen una tasa de ausentismo alrededor del 2 %, mientras que los empleados operativos llegan hasta un 20 %.



Con la rotación es parecido, en general es baja, pero en la empresa B, por ejemplo, es más alta entre los empleados por outsourcing, y en la empresa D es más alta entre los empleados operativos. Es decir, el puesto (e indirectamente la situación laboral) influye en la satisfacción.

#### **4.2.6 La relación entre cultura organizacional y desempeño**

Para establecer una relación entre los indicadores de cultura organizacional y los de desempeño organizacional se consideran tres análisis diferentes. En primer lugar, las opiniones y las respuestas de los entrevistados (compare Tabla 4.1), en segundo lugar, un análisis de variables categóricas (como base sirve la base de datos de las encuestas junto con las entrevistas), y, en tercer lugar, un análisis de correlación (con la base de datos antes mencionada). Las razones para usar estos análisis se explican en los siguientes capítulos.

##### **4.2.6.1 Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas son la primera parte del análisis, ya que aparte de la información acerca de las preguntas también aportan opiniones de los entrevistados sobre posibles relaciones. Las empresas son similares en tamaño, nacionalidad de los empleados, jerarquía central y vertical, flujo de la información y manejo de conflictos. Es posible que, por tal semejanza, también sean muy similares los resultados del desempeño operativo, no hay mucha diferencia entre los porcentajes de error de producción, quejas, devoluciones, ausentismo y rotación.

Para empezar, se encuentra una relación entre la orientación de la empresa y cómo se maneja la innovación. Las empresas C y E son las únicas con un valor alto en la orientación hacia factores internos, y ellos tienen un centro de desarrollo en su instalación, las otras no (vea Tabla 4.6, celdas marcadas en rojo). Es decir, la empresa C busca innovaciones y cambios para sus productos, la empresa E diseña y renueva su proceso de producción para cada producto.

Tabla 4.6. Orientación e innovación

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
1. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores externos? (demanda mercado, deseos clientes, ideas nuevos productos)	1 = poco 5 = mucho	4	3	5	5	-	4	4	5	5	4	4	-
2. ¿Qué tanto se orientan hacia los factores internos? (oferta, ética empleados, ideas propias para el mercado)	1 = poco 5 = mucho	3	4	1	4	-	-	3	2	3	4	4	-
35. ¿Tienen un departamento que se ocupa de innovar los productos y las líneas?	A: Sí B: No	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A/B	-	-
37. ¿Quién propone las innovaciones, los empleados o el mercado?	A: empleados B: mercado C: los dos	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	-
38. ¿En qué porcentaje?	entre los dos 100%	70 ext. 30 int.	80 int., 20 ext. (servicio)	100 ext.	70 ext. 30 int.	más el cliente	1 int., 99 ext.	40 ext. 60 int.	40 ext. 60 int.	50 ext. 50 int.	-	-	-

Fuente: elaboración propia según Tabla 4.1

La empresa B, que se orienta mucho hacia factores externos, recibe todas sus ideas para innovaciones del mercado (vea Tabla 4.6, celdas marcadas en amarillo), ninguna desde dentro, mientras que las otras empresas tienen cierto equilibrio dependiendo de su orientación.

Es difícil sacar alguna conclusión sobre el porcentaje de productos que se innova adaptándose o anticipándose al mercado, ya que los números varían mucho. Sin embargo, es de suponer que eso depende de cada empresa, ya que tienen ciertos convenios con sus clientes sobre quién trae nuevas ideas, cuándo y qué tanto de esto se puede cambiar. El porcentaje de los productos que se quitan del mercado tampoco es muy claro, pero las entrevistas dejan ver que en esta industria no se trata tanto de quitar un producto del mercado e introducir otro, sino en renovar los productos existentes, por lo tanto, la vida de un producto es más bien una espiral que un ciclo.

Otros valores, como el tipo de división y el tamaño de la empresa, por ejemplo, indican que la estructura de las empresas influye en la participación en el mercado. Se distinguen tres divisiones (vea Tabla 4.7): la división funcional o por producto que comprende las empresas A, B y C; la división internacional en la empresa D; y la división geográfica en la empresa E. Las empresas A, B y C de la división funcional parecen tener la mayor participación en el mercado mexicano, con 80, 50 y 80% respectivamente. Que la empresa B tenga menos participación se podría relacionar con su menor tamaño, ya que solamente es una mediana empresa con

potencial para crecer. La empresa D de la división internacional también tiene una participación mayor, un 60%.

Por otro lado, la empresa E de la división geográfica tiene la menor participación en el mercado mexicano, un 18%. Justamente su tipo de división puede explicar eso. Ya que una gran parte de la producción se exporta, no es fabricada para el mercado mexicano, además, las ventas en cada país se rigen por una planta en este país, y por lo tanto no se venden a través de México.

Dentro del grupo de la división funcional, que se presta para comparar las tres empresas, también se ve que las empresas A y C que son menos centralizadas y menos horizontales, tienen más participación en el mercado que la empresa B.

Tabla 4.7. La participación en el mercado por tipo de división

Pregunta	Posible respuesta	Empresa A		Empresa B	Empresa C		Empresa D				Empresa E		
		Coord. RRHH	Gerente Operac.	Gerente RRHH	Capac. RRHH	Jefe de Prod.	Finanzas	Gerente Compras	Gerente RRHH	Jefe de Prod.	Director	Gerente Operac.	Gerente RRHH
3. ¿Qué estructura organizacional tiene su empresa?	A: división internacional B: división funcional C: división por producto D: división geográfica E: división matricial	B	B/C	B	C	A	A	A	A	C	D	-	-
Tamaño de la empresa (según la respuesta a cuántos empleados tienen)	A: micro B: pequeña C: mediana D: grande	C/D (planta/grupo)		C	D		C/D (planta/grupo)				D		
4. ¿Cuáles son las características de la jerarquía empresarial?	1 = centralizado 5 = descentralizado	1	4	2	3	3	1	1	2	1	3	2	-
	1 = vertical 5 = horizontal	1	3	-	2	2	2	5	4	2	-	-	1
52. ¿Qué porcentaje del mercado abastecen?	A: 0-20 B: 20-40 C: 40-60 D: 60-80 E: 80-100	-	D (80)	C (50)	-	D (80)	-	-	A (1) global	C (60)	A (18)	-	-
		División funcional / por producto				división internacional				división geográfica			

Fuente: elaboración propia según Tabla 4.1

Lo que más parece estar influenciado por otros factores es la satisfacción de los empleados. Según las empresas A y B, outsourcing tiene mucha influencia en la satisfacción de los empleados: en el caso de la empresa A se mejoró dicha satisfacción en empleados, anteriormente contratados por outsourcing, cuando los contrataron por parte de la empresa; en la empresa B hay muchos empleados con un contrato de outsourcing, y según el entrevistado hay más ausentismo y rotación entre ellos que entre los empleados fijos. En tal sentido se

puede decir que el valor de evasión a la incertidumbre, es decir tener cierta seguridad en el empleo, influye en la satisfacción de los empleados. También hay que decir que las empresas que tienen empleados a largo plazo tienen una mayor satisfacción percibida que las que tienen empleados a corto plazo.

En la siguiente Figura se representan los promedios de los valores dados en las entrevistas en cuanto al tiempo que los empleados llevan en la empresa, la evasión a la incertidumbre, el ausentismo, la rotación y la satisfacción percibida. Ya que el tiempo en la empresa forma parte de la evasión a la incertidumbre, las barras son prácticamente iguales. Pero si se comparan las barras del tiempo en la empresa y de la satisfacción percibida, se nota que con excepción de la empresa E, cuanto mayor es el tiempo en la empresa mayor es la satisfacción percibida. En la comparación entre el tiempo en la empresa y el ausentismo, hay una ligera tendencia a menos ausentismo cuando los empleados llevan más tiempo en la empresa. La rotación no parece tener relación directa con la evasión a la incertidumbre.

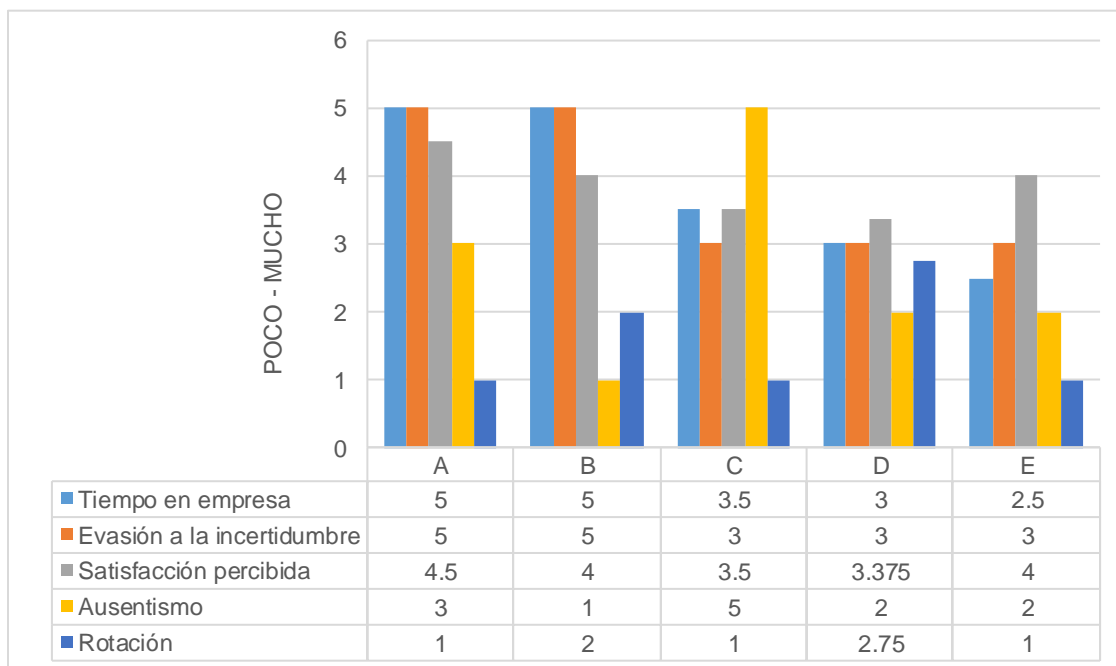


Figura 4.1. Comparación entre la evasión a la incertidumbre y la satisfacción.  
Fuente: elaboración propia con base en la tabla 4.1.

Los entrevistados de la empresa C dicen, que la capacitación de empleados y un buen plan de inducción al trabajo facilita la integración de nuevos empleados y disminuye, al mismo tiempo, la rotación; por lo tanto, el liderazgo también influye en la satisfacción de éstos. La Figura 4.2 confirma estas ideas, la figura muestra la satisfacción percibida, la manera de trabajo, la toma de decisiones, la organización de los procesos, ausentismo y rotación.

Aunque nada parece directamente relacionado con la satisfacción percibida, las otras barras muestran cierta relación. La altura de las barras de manera de trabajo es muy parecida a la de las barras de organización de los procesos (control/flexibilidad) y la de rotación, o sea cuanto más se trabaja según lo que dicta el jefe y cuanto más control existe, menos rotación hay. Las barras de la toma de las decisiones son muy parecidas a las barras del ausentismo, parece que cuanto más se decide por el jefe menos ausentismo hay, lo cual significaría que los empleados prefieren reglas muy claras y poca responsabilidad.

Se nota también que parece haber una relación negativa entre los valores de manera de trabajo y rotación respecto a los valores de toma de decisiones y ausentismo. Es decir, cuanto más se trabaja a manera del jefe, más se decide por los empleados y más ausentismo hay. Esto confirma que los empleados prefieren reglas y poca responsabilidad.

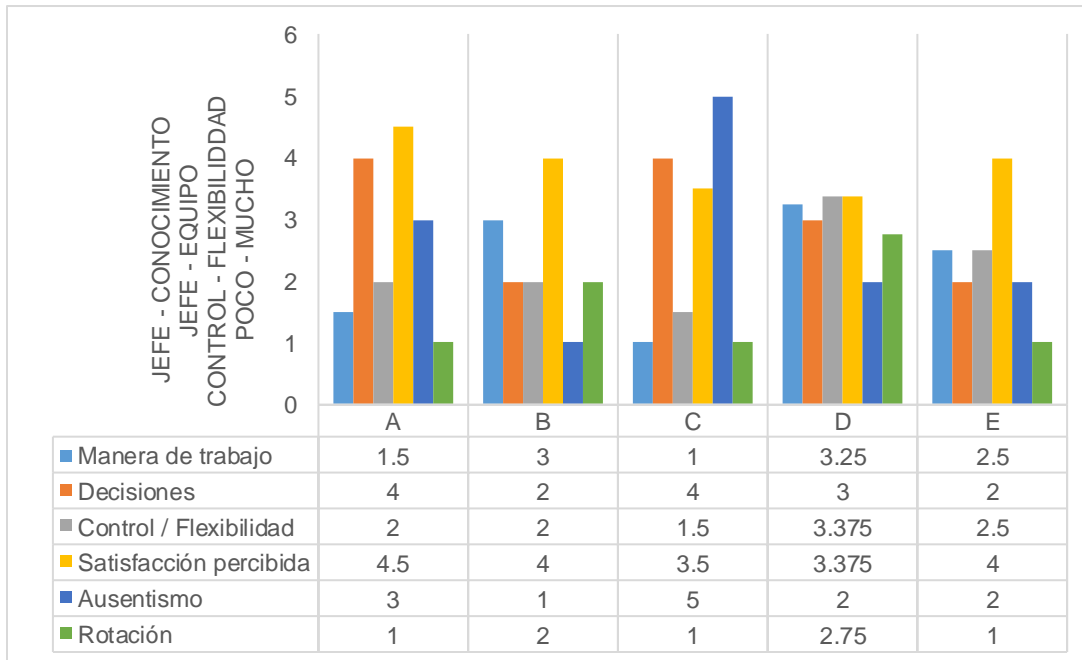


Figura 4.2. Comparación entre factores de Estilo de liderazgo y Satisfacción.  
Fuente: elaboración propia con base en la tabla 4.1.

El flujo de información también resulta ser importante para mantener a los empleados satisfechos. En la empresa D existe el problema de un sistema de calidad no actualizado, lo cual lleva a confusión entre los empleados y a una asignación de tareas no fundamentada que los frustra. La empresa E lidia muy a menudo con huelgas en las líneas de producción y hasta con el sindicato de los empleados, por falta de información o por información errónea en circulación.

Resulta oportuno volver a mencionar también los conflictos y su solución; como visto anteriormente, los conflictos llevan a un retraso en el proceso productivo y logístico, además, si se solucionan inadecuadamente o sin fundamentos o seguimiento pueden causar disgusto, fastidio o hasta frustración entre los empleados. Entonces, se puede decir que los conflictos y la solución de los mismos influyen en el desempeño operativo, sobre todo en calidad y satisfacción de empleados, e indirectamente tal vez en el desempeño financiero, ya que podrían causar un menor número de ventas y así menos ingresos.

El resultado de lo anteriormente visto es una tabla de relaciones, mostrada en la Figura 4.3.

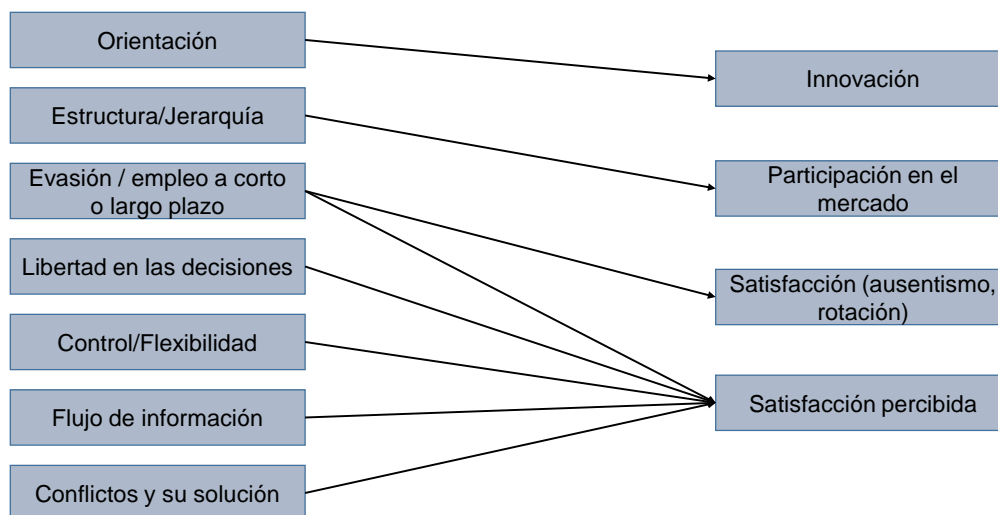


Figura 4.3. Resultado de relaciones basado en las entrevistas realizadas.

Hechas las consideraciones anteriores, hay que reconocer que no existen relaciones entre las variables iniciales de cultura (Estructura, Valores y Solución de conflictos) y las variables de desempeño (Desempeño financiero, Innovación, Participación en el mercado, Calidad y Satisfacción de los empleados). Más bien, existen relaciones entre indicadores aislados, por lo cual no se mantiene la agrupación de los indicadores en variables.

Eso lleva al rechazo de la hipótesis H5, que supone que la variable estructura influye en el desempeño, la hipótesis H6, que asume una influencia de los valores en el desempeño, y la hipótesis H7, que postula que la manera de solucionar conflictos tiene influencia en el desempeño.

Ya que no se mantiene la estructura propuesta, se utilizan de aquí en adelante ciertos ítems de la encuesta como indicadores (vea Tabla 4.8) para hacer más análisis estadísticos acerca de relaciones entre indicadores aislados. La encuesta tiene menos preguntas y una base de datos más grande, por eso se utiliza esta no las entrevistas.

En cuanto a los análisis estadísticos existe el problema de que la mayoría de los indicadores en la encuesta tiene respuestas de tipo nominal. Estos indicadores no se pueden usar para los análisis estadísticos requeridos, ya que solamente funcionan para indicadores ordinales. Como enlace a los resultados del análisis cualitativo se intentó hacer un análisis factorial, con los indicadores ordinales (Orient\_1, Orient\_2, Estlid\_4, Info\_2, Distpod\_1, Evas\_1, Solu\_2, Innov\_1, Calidad\_1-5, Satisf\_1-4, Ventas-1), el cual confirma la imposibilidad de agrupar los indicadores en grupos de variables. Sin embargo, se ha podido hacer un análisis de variables categóricas y un análisis de correlaciones, los cuales dan cierta idea sobre relaciones.

Tabla 4.8. Cuadro de congruencia

Ítem	Indicador	Tema	Ítem	Indicador	Tema
1	Orient_1*	<i>Orientación</i>	31	Innov_1	<i>Innovación</i>
2	Orient_2*		32	Innov_2	
3	Jerarq_1	<i>Jerarquía</i>	33	Innov_3	
5	Jerarq_2		34	Innov_4	
7	Estlid_1	<i>Estilo de Liderazgo</i>	35	Calidad_1	<i>Calidad de productos y servicios</i>
8	Estlid_2		36	Calidad_2	
9	Estlid_3		37	Calidad_3	
12	Estlid_4*		39	Calidad_4	
			40	Calidad_5	
13	Info_1	<i>Información</i>	41	Partic_1	<i>Participación merc.</i>
14	Info_2*				
15	Info_3				
16	Distpod_1*	<i>Distancia del poder</i>	45	Satisf_1 Satisf_2 Satisf_3 Satisf_4	<i>Satisfacción de los empleados</i>
17	Distpod_2		46		
		47			
18	Indiv_1	<i>Indiv. Vs. Colect.</i>	48		
19	Evas_1*	<i>Evasión a la incertidumbre</i>	EV	Ventas_1	<i>Ventas, crecimiento y resultado operativo</i>
20	Evas_2		EV	Crecim_1	
21	Masc_1	<i>Masc. vs. Femin.</i>	EV	Resop_1	
22	Plazo_1	<i>c/l plazo</i>	*Todos los indicadores marcados con estrella son indicadores con respuestas ordinales.		
23	Solu_1	<i>Conflictos y solución</i>			
24	Solu_2*				
25	Solu_3				



#### 4.2.6.2 Análisis de variables categóricas

El análisis de variables categóricas se llevó a cabo en el programa SPSS. La base para los análisis era la base de datos de la encuesta (compare con Tabla 4.3), más los datos de 10 de las 12 entrevistas. Se excluyeron dos de las entrevistas de la empresa E, ya que no tienen respuesta para todos los ítems y además están disponibles todos los otros casos por la encuesta.

La intención del análisis de variables categóricas es encontrar diferencias en las respuestas de los participantes según categorías, en este caso: el puesto en la empresa (gerencial, administrativo u operativo), y los valores elegidos (la escala entre Individualismo y Colectivismo, entre Masculinidad y Femenidad, y el nivel de miedo a expresar un desacuerdo con el superior). A continuación, se presentan algunas tendencias significativas.

Tabla 4.9. Edad\*Puesto tabulación cruzada / Evas\_2\*Puesto tabulación cruzada

			Puesto			Total
			gerencial	administrativo	operativo	
Edad	18-25 años	Recuento	2	2	44	48
		% dentro de Puesto	22.2%	8.7%	45.4%	37.2%
	25-35 años	Recuento	2	16	34	52
		% dentro de Puesto	22.2%	69.6%	35.1%	40.3%
	35-45 años	Recuento	5	3	15	23
		% dentro de Puesto	55.6%	13.0%	15.5%	17.8%
	45 años o más	Recuento	0	2	4	6
		% dentro de Puesto	0.0%	8.7%	4.1%	4.7%
Total		Recuento	9	23	97	129
		% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Evas_2 Trabajo en esta empresa ...	menos de 1 año	Recuento	3	5	35	43
		% dentro de Puesto	23.1%	17.2%	35.0%	30.3%
	1-2 años	Recuento	1	7	32	40
		% dentro de Puesto	7.7%	24.1%	32.0%	28.2%
	2-5 años	Recuento	6	12	25	43
		% dentro de Puesto	46.2%	41.4%	25.0%	30.3%
	más de 5 años	Recuento	1	3	7	11
		% dentro de Puesto	7.7%	10.3%	7.0%	7.7%
	jubilar aquí	Recuento	2	2	1	5
		% dentro de Puesto	15.4%	6.9%	1.0%	3.5%
Total		Recuento	13	29	100	142
		% dentro de	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

La tabla 4.9 compara la edad de los empleados con sus puestos en la empresa. Se nota claramente que la mayoría de los empleados en los puestos operativos y administrativos son más jóvenes, 45% de los operativos tienen entre 18 y 25 años y 69% de los administrativos tienen entre 25 y 35 años. Los gerentes por el otro lado son mayores, tienen entre 35 y 45 años. Además, se compara el tiempo que los participantes llevan en la empresa con su puesto. Según los porcentajes, cuanto más tiempo en la empresa, mayor puesto en la jerarquía, lo cual es lógico, si se piensa en la experiencia que es necesaria para ser gerente de un departamento.

Tabla 4.10. Estlid\_3\*Puesto tabulación cruzada

			Puesto			Total
			gerencial	administrativo	operativo	
<b>Estlid_3</b>	directamente por el jefe	Recuento	5	4	47	56
		% dentro de Puesto	38.5%	13.8%	47.5%	39.7%
Aquí la toma de decisiones es ...	informa equipo poco decide jefe	Recuento	5	6	17	28
		% dentro de Puesto	38.5%	20.7%	17.2%	19.9%
	informa equipo bastante	Recuento	1	5	14	20
		% dentro de Puesto	7.7%	17.2%	14.1%	14.2%
	discute equipo decide jefe	Recuento	1	11	11	23
		% dentro de Puesto	7.7%	37.9%	11.1%	16.3%
	discusión en equipo	Recuento	1	3	10	14
		% dentro de Puesto	7.7%	10.3%	10.1%	9.9%
Total		Recuento	13	29	99	141
		% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

También se ve una diferencia en la opinión de los participantes en cuanto a la toma de decisiones. Mientras que una mayoría de los gerentes (77%) y de los operadores (47%) piensa que las decisiones se toman directamente por el jefe, a veces con información del equipo, los administrativos (38%) piensan que hay una discusión sobre los temas antes de que decida el jefe.

Es muy probable que realmente existan diferencias en la toma de decisiones. Los operativos son los últimos en la cadena de mando y ejecuten instrucciones, por lo mismo pueden pensar que se toman las decisiones directamente por el jefe. Los gerentes saben cómo toman las decisiones y cómo las toma su jefe inmediato. En la administración puede haber más interacción entre los implicados, lo cual lleva al resultado de discusión y luego decisión.

Tabla 4.11. Info\_1\*Puesto tabulación cruzada / Info\_3\*Puesto tabulación cruzada

			Puesto			Total
			gerencial	administrativo	operativo	
<b>Info_1</b> La información en la empresa se comparte con ...	personas en ciertos proyectos	Recuento	5	13	12	30
		% dentro de Puesto	35.7%	44.8%	11.9%	20.8%
	departamentos en proyectos	Recuento	6	11	32	49
		% dentro de Puesto	42.9%	37.9%	31.7%	34.0%
	con todos	Recuento	3	5	57	65
		% dentro de Puesto	21.4%	17.2%	56.4%	45.1%
Total		Recuento	14	29	101	144
		% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Info_3</b> La información que necesitamos llega ...	disturbios por no estar disponible	Recuento	1	3	5	9
		% dentro de Puesto	7.1%	10.3%	5.0%	6.3%
	con retrasos y por partes	Recuento	6	9	17	32
		% dentro de Puesto	42.9%	31.0%	17.0%	22.4%
	no siempre llega	Recuento	5	14	21	40
		% dentro de Puesto	35.7%	48.3%	21.0%	28.0%
	siempre completa y a tiempo	Recuento	2	3	57	62
		% dentro de Puesto	14.3%	10.3%	57.0%	43.4%
Total		Recuento	14	29	100	143
		% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

En cuanto a la información llama la atención que a nivel operativo un 56% opina que se comparte la información con todos los empleados y un 57% dice que la información siempre llega completa y a tiempo. 44% de los administrativos, sin embargo, piensan que la información se comparte solamente con las personas involucradas en el tema y 48% piensa que no siempre

llega a tiempo. Los gerentes a su vez (43%) dicen que la información se comparte con los departamentos correspondientes, pero que llega muchas veces con retrasos y por partes.

Es importante señalar esta diferencia, ya que se considera importante para otras investigaciones. Se cristaliza que al hablar de información cada quien piensa en otras dimensiones, por la información que maneja cada día. Cada nivel, operativo, administrativo o gerencial tiene una necesidad particular de información. A nivel operativo solamente hace falta la información para poder cumplir con las instrucciones, mientras que a nivel gerencial hay que juntar y analizar mucha más información para poder tomar decisiones para toda la empresa.

Tabla 4.12. Satisf\_2\*Puesto tabulación cruzada / Satisf\_3\*Puesto tabulación cruzada

			Puesto			Total	
			gerencial	administrativo	operativo		
Satisf_2  Aquí los empleados cambian ...	muy poco	Recuento	4	4	20	28	
		% dentro de Puesto	30.8%	13.8%	20.8%	20.3%	
	poco	Recuento	1	5	46	52	
		% dentro de Puesto	7.7%	17.2%	47.9%	37.7%	
	medianamente	Recuento	7	7	22	36	
		% dentro de Puesto	53.8%	24.1%	22.9%	26.1%	
	mucho	Recuento	1	9	6	16	
		% dentro de Puesto	7.7%	31.0%	6.3%	11.6%	
	muchísimo	Recuento	0	4	2	6	
		% dentro de Puesto	0.0%	13.8%	2.1%	4.3%	
Total		Recuento	13	29	96	138	
		% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Satisf_3  Estoy ... satisfecho/a con mi empleo.	poco	Recuento	0	4	4	8	
		% dentro de Puesto	0.0%	13.8%	4.2%	5.8%	
	más o menos	Recuento	7	10	29	46	
		% dentro de Puesto	53.8%	34.5%	30.5%	33.6%	
	bastante	Recuento	5	12	45	62	
		% dentro de Puesto	38.5%	41.4%	47.4%	45.3%	
	muy	Recuento	1	3	17	21	
		% dentro de Puesto	7.7%	10.3%	17.9%	15.3%	
	Total		Recuento	13	29	95	137
			% dentro de Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

Muy interesante resulta también la noción de la rotación y la satisfacción con el empleo. Un 54% de los gerentes piensa que hay una mediana rotación de empleados, 31% de los

administrativos opina que hay mucha rotación, y los operativos (47%) piensan que hay poca rotación. Hay que considerar que los operativos son muchos más en proporción, por lo tanto, puede parecer menos rotación que en los otros puestos.

Además, resalta que la satisfacción con el empleo parece ser mayor en los puestos administrativos y operativos, 41 y 47% respectivamente están bastante contentos, mientras que en los puestos gerenciales 53% está solamente más o menos contento. Es posible que haya una relación indirecta entre lo que conlleva un puesto, como la libertad de decisiones, mejor equilibrio trabajo-familia, la información requerida etc. y la satisfacción. La satisfacción también parece ser diferente según el nivel de valores como son Individualismo/Colectivismo, Masculinidad/Feminidad o Distancia del poder.

Tabla 4.13. Satisf\_3\*Indiv\_1 tabulación cruzada / Satisf\_4\*Indiv\_1 tabulación cruzada

			Indiv_1					Total	
			muy individualista	individualista	en medio	colectivista	muy colectivista		
Satisf_3	poco	Recuento	0	2	2	4	1	9	
		% dentro de Indiv_1	0.0%	8.3%	3.6%	7.4%	5.9%	5.7%	
	más o menos	Recuento	4	9	17	17	3	50	
		% dentro de Indiv_1	66.7%	37.5%	30.4%	31.5%	17.6%	31.8%	
	bastante	Recuento	2	7	25	28	9	71	
		% dentro de Indiv_1	33.3%	29.2%	44.6%	51.9%	52.9%	45.2%	
	muy	Recuento	0	6	12	5	4	27	
		% dentro de Indiv_1	0.0%	25.0%	21.4%	9.3%	23.5%	17.2%	
	Total		Recuento	6	24	56	54	17	157
			% dentro de Indiv_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Satisf_4	nada	Recuento	0	1	0	0	0	1	
		% dentro de Indiv_1	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	.6%	
	poco	Recuento	0	1	3	4	1	9	
		% dentro de Indiv_1	0.0%	4.2%	5.5%	7.4%	5.9%	5.8%	
	más o menos	Recuento	5	10	20	24	2	61	
		% dentro de Indiv_1	83.3%	41.7%	36.4%	44.4%	11.8%	39.1%	
	bastante	Recuento	1	8	19	20	12	60	
		% dentro de Indiv_1	16.7%	33.3%	34.5%	37.0%	70.6%	38.5%	
	muy	Recuento	0	4	13	6	2	25	
		% dentro de Indiv_1	0.0%	16.7%	23.6%	11.1%	11.8%	16.0%	
Total		Recuento	6	24	55	54	17	156	
		% dentro de Indiv_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

En las tablas cruzadas entre satisfacción e Individualismo se ve claramente que una mayoría de los que eligieron valores más individualistas en la empresa, también están menos contentos, tanto con su empleo como en la empresa, solamente eligieron más o menos en la satisfacción. Los que eligieron valores más colectivistas eligieron con más frecuencia bastante satisfacción, tanto en el empleo como en la empresa.

Referente a Masculinidad / Femenidad ocurre lo mismo, los participantes que eligieron más factores masculinos indican estar menos contentos con su empleo y en la empresa (más o menos satisfechos), y los participantes que eligieron más factores femeninos resultan estar más satisfechos con empleo y empresa (bastante satisfechos).

Tabla 4.14. Satisf\_3\*Masc\_1 tabulación cruzada / Satisf\_4\*Masc\_1 tabulación cruzada

			Masc_1					Total
			muy masculino	masculino	en medio	femenino	muy femenino	
<b>Satisf_3</b>	poco	Recuento	1	3	2	2	1	9
		% dentro de Masc_1	2.8%	8.6%	3.8%	7.7%	12.5%	5.7%
	más o menos	Recuento	16	15	12	6	1	50
		% dentro de Masc_1	44.4%	42.9%	22.6%	23.1%	12.5%	31.6%
	bastante	Recuento	10	14	28	14	5	71
		% dentro de Masc_1	27.8%	40.0%	52.8%	53.8%	62.5%	44.9%
	muy	Recuento	9	3	11	4	1	28
		% dentro de Masc_1	25.0%	8.6%	20.8%	15.4%	12.5%	17.7%
	Total	Recuento	36	35	53	26	8	158
		% dentro de Masc_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>Satisf_4</b>	nada	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% dentro de Masc_1	0.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	.6%
	poco	Recuento	2	2	2	2	1	9
		% dentro de Masc_1	5.6%	5.7%	3.8%	7.7%	12.5%	5.7%
	más o menos	Recuento	16	19	17	8	1	61
		% dentro de Masc_1	44.4%	54.3%	32.7%	30.8%	12.5%	38.9%
	bastante	Recuento	11	9	23	11	6	60
		% dentro de Masc_1	30.6%	25.7%	44.2%	42.3%	75.0%	38.2%
	muy	Recuento	7	4	10	5	0	26
		% dentro de Masc_1	19.4%	11.4%	19.2%	19.2%	0.0%	16.6%
Total	Recuento	36	35	52	26	8	157	
	% dentro de Masc_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

El indicador de Distancia del poder que indica el miedo a expresar un desacuerdo con un superior da el resultado que cuanto más miedo uno tiene, menos satisfechos está. Así un 55% de los que casi siempre tienen miedo están más o menos contentos con el empleo y en la empresa. Entre 45 y 55% de los que eligieron entre nunca tener miedo y a veces tener miedo están bastante contentos con su trabajo y en la empresa, lo cual se entiende por un menor nivel de estrés durante el trabajo.

Tabla 4.15. Satisf\_3\*Distpod\_1 tabulación cruzada / Satisf\_4\*Distpod\_1 tabulación cruzada

			Distpod_1 (Miedo a expresar un desacuerdo)					Total	
			nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre		
Satisf_3 Estoy ... satisfecho/a con mi empleo.	poco	Recuento	2	1	3	2	1	9	
		% dentro de Distpod_1	5.1%	3.1%	4.1%	22.2%	16.7%	5.7%	
	más o menos	Recuento	10	8	26	5	2	51	
		% dentro de Distpod_1	25.6%	25.0%	35.6%	55.6%	33.3%	32.1%	
	bastante	Recuento	19	17	32	2	2	72	
		% dentro de Distpod_1	48.7%	53.1%	43.8%	22.2%	33.3%	45.3%	
	muy	Recuento	8	6	12	0	1	27	
		% dentro de Distpod_1	20.5%	18.8%	16.4%	0.0%	16.7%	17.0%	
	Total		Recuento	39	32	73	9	6	159
			% dentro de Distpod_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Satisf_4 Estoy ... satisfecho/a en la empresa.	nada	Recuento	0	1	0	0	0	1	
		% dentro de Distpod_1	0.0%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	.6%	
	poco	Recuento	2	1	3	2	1	9	
		% dentro de Distpod_1	5.3%	3.1%	4.1%	22.2%	16.7%	5.7%	
	más o menos	Recuento	11	11	31	5	3	61	
		% dentro de Distpod_1	28.9%	34.4%	42.5%	55.6%	50.0%	38.6%	
	bastante	Recuento	17	16	25	1	2	61	
		% dentro de Distpod_1	44.7%	50.0%	34.2%	11.1%	33.3%	38.6%	
	muy	Recuento	8	3	14	1	0	26	
		% dentro de Distpod_1	21.1%	9.4%	19.2%	11.1%	0.0%	16.5%	
Total		Recuento	38	32	73	9	6	158	
		% dentro de Distpod_1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

Con referencia a lo anterior hay que decir entonces que el puesto parece ser un indicador que está relacionado con varios de los otros indicadores. Además, con la información de las

entrevistas no se pudo establecer ninguna relación entre los valores e indicadores de desempeño. En esta parte se ve cierta relación entre el nivel de Individualismo/Colectivismo y la satisfacción, entre Masculinidad/Feminidad y la satisfacción y el miedo al superior y la satisfacción de los empleados. Estas observaciones resultan en una tabla de relaciones como la siguiente.

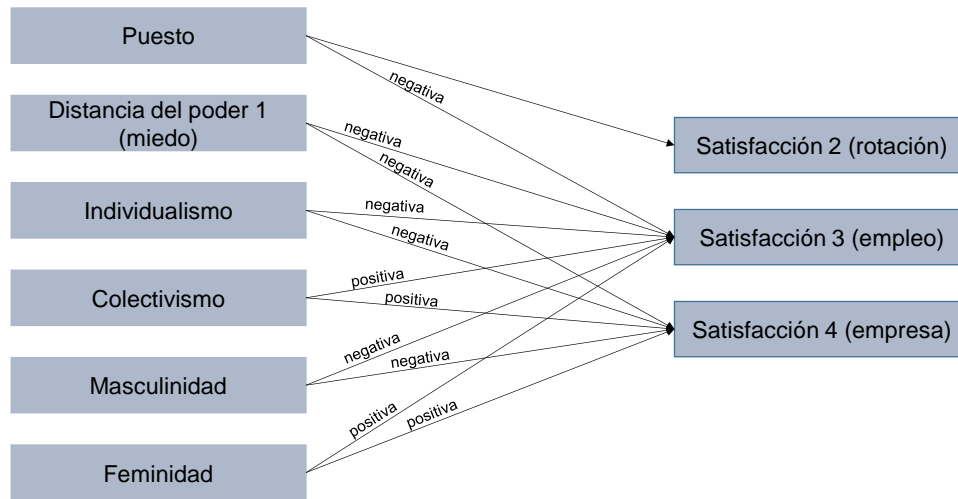


Figura 4.4. Resultado de relaciones basado en tablas cruzadas entre indicadores de la encuesta.



### 4.6.2.3 Análisis de correlación

El último análisis es un análisis de correlación que también se realizó con SPSS. Para esta investigación se usa el coeficiente de correlación rho de Spearman, ya que los indicadores son de tipo cualitativo, ordinales y nominales. Para la prueba de Spearman solamente se pueden utilizar los indicadores ordinales, lo cual deja solamente unos pocos: Orient\_1, Orient\_2, Estlid\_4, Info\_2, Distpod\_1, Evas\_1, Solu\_2, Innov\_1, Calidad\_1-5, Satisf\_1-4, Ventas-1.

La tabla 4.13 (a,b) muestra los resultados del análisis de correlación con los indicadores ordinales. Los valores rho que resultan en esta tabla significan: una correlación muy baja para valores entre 0 y 0.2 (rojo), una correlación baja para valores entre 0.2 y 0.4 (amarillo) y una correlación moderada para valores entre 0.4 y 0.6 (verde). Los valores se pueden apreciar en la tabla, por lo tanto, no se explican a detalle. No obstante, resulta que no solamente hay correlaciones entre indicadores considerados como parte de cultura organizacional e indicadores de desempeño, sino también dentro de su mismo grupo.

Eso da a entender que se puede hacer otro intento de agrupar los indicadores en variables. Pero, las correlaciones que interesan en esta investigación son las que existen entre los indicadores de cultura organizacional y los de desempeño, demostradas más claramente en la Figura 4.5.

Tabla 4.16.a. Correlación de Spearman

			Correlaciones																	
			Orient_1	Orient_2	Estlid_4	Info_2	Distpod_1	Evas_1	Solu_2	Innov_1	Calid_1	Calid_2	Calid_3	Calid_4	Calid_5	Satisf_1	Satisf_2	Satisf_3	Satisf_4	Ventas_1
Rho de Spearman	Orient_1	Coefficiente de correlación	1.000	.301**	.211**	-.116	.009	.068	-.146	.082	.072	.068	.044	.064	.103	-.161	-.080	.251**	.218**	.039
		Sig. (bilateral)		.000	.007	.142	.908	.381	.063	.316	.367	.394	.599	.464	.239	.079	.314	.001	.006	.630
		N	169	166	165	162	165	166	164	152	159	158	143	135	133	120	159	158	157	158
	Orient_2	Coefficiente de correlación	.301**	1.000	.149	-.158*	-.197*	.068	-.347**	.145	.139	.131	-.068	-.092	-.049	-.254**	-.317**	.361**	.343**	.199*
		Sig. (bilateral)	.000		.058	.046	.012	.389	.000	.077	.082	.103	.421	.291	.575	.006	.000	.000	.000	.013
		N	166	166	163	160	163	164	162	151	157	157	141	134	132	118	157	156	155	156
	Estlid_4	Coefficiente de correlación	.211**	.149	1.000	-.062	-.246**	.224**	-.108	.451**	.105	.126	.074	-.046	.008	.044	-.005	.098	.137	-.210**
		Sig. (bilateral)	.007	.058		.427	.001	.004	.169	.000	.188	.112	.380	.598	.931	.633	.951	.217	.086	.008
		N	165	163	167	164	167	167	165	152	160	159	144	135	133	120	160	159	158	159
	Info_2	Coefficiente de correlación	-.116	-.158*	-.062	1.000	.156*	-.114	.433**	.090	-.192*	-.154	.182*	.201*	.138	.273**	.316**	-.210**	-.153	-.161*
		Sig. (bilateral)	.142	.046	.427		.045	.145	.000	.273	.016	.053	.030	.021	.117	.003	.000	.008	.056	.043
		N	162	160	164	164	164	164	162	150	158	157	142	133	131	118	158	157	156	157
	Distpod_1	Coefficiente de correlación	.009	-.197*	-.246**	.156*	1.000	-.056	.116	-.137	-.184*	-.133	.003	.077	.063	.255**	.118	-.175*	-.159*	-.077
		Sig. (bilateral)	.908	.012	.001	.045		.471	.138	.091	.020	.094	.973	.375	.470	.005	.136	.028	.045	.335
		N	165	163	167	164	167	167	165	152	160	159	144	135	133	120	160	159	158	159
	Evas_1	Coefficiente de correlación	.068	.068	.224**	-.114	-.056	1.000	-.102	.240**	.255**	.285**	-.005	.104	-.008	.068	-.031	.227**	.260**	-.096
		Sig. (bilateral)	.381	.389	.004	.145	.471		.191	.003	.001	.000	.948	.228	.928	.462	.698	.004	.001	.225
		N	166	164	167	164	167	168	166	153	161	160	145	136	134	121	161	160	159	160
	Solu_2	Coefficiente de correlación	-.146	-.347**	-.108	.433**	.116	-.102	1.000	.058	-.197*	-.181*	.219**	.295**	.260**	.124	.426**	-.303**	-.291**	.038
		Sig. (bilateral)	.063	.000	.169	.000	.138	.191		.476	.013	.023	.008	.001	.003	.177	.000	.000	.000	.640
N		164	162	165	162	165	166	166	151	159	158	143	134	132	119	159	158	157	158	
Innov_1	Coefficiente de correlación	.082	.145	.451**	.090	-.137	.240**	.058	1.000	.040	.107	.276**	.124	-.036	.052	.142	.138	.181*		
	Sig. (bilateral)	.316	.077	.000	.273	.091	.003	.476		.627	.190	.001	.160	.691	.592	.084	.093	.028		
	N	152	151	152	150	152	153	151	153	151	151	136	129	126	110	150	149	148	149	
Calid_1	Coefficiente de correlación	.072	.139	.105	-.192*	-.184*	.255**	-.197*	.040	1.000	.652**	-.186*	-.204*	-.214*	-.226*	-.080	.241**	.244**	.071	
	Sig. (bilateral)	.367	.082	.188	.016	.020	.001	.013	.627		.000	.025	.018	.014	.013	.318	.002	.002	.375	
	N	159	157	160	158	160	161	159	151	161	160	145	134	133	120	160	159	158	159	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).  
 \* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

= correlación moderada      = correlación baja      = correlación muy baja

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

Tabla 4.16.b. Correlación de Spearman

			Correlaciones																	
			Orient_1	Orient_2	Estlid_4	Info_2	Distpod_1	Evas_1	Solu_2	Innov_1	Calid_1	Calid_2	Calid_3	Calid_4	Calid_5	Satisf_1	Satisf_2	Satisf_3	Satisf_4	Ventas_1
Rho de Spearman	Calid_2	Coefficiente de correlación	.068	.131	.126	-.154	-.133	.285**	-.181*	.107	.652**	1.000	-.160	-.089	-.158	-.225*	-.100	.338**	.268**	.067
		Sig. (bilateral)	.394	.103	.112	.053	.094	.000	.023	.190	.000		.056	.304	.069	.014	.211	.000	.001	.405
		N	158	157	159	157	159	160	158	151	160	160	144	134	133	119	159	158	157	158
	Calid_3	Coefficiente de correlación	.044	-.068	.074	.182*	.003	-.005	.219**	.276**	-.186*	-.160	1.000	.549**	.430**	.054	.249**	-.046	-.132	.215**
		Sig. (bilateral)	.599	.421	.380	.030	.973	.948	.008	.001	.025	.056		.000	.000	.564	.003	.585	.118	.010
		N	143	141	144	142	144	145	143	136	145	144	145	131	128	115	144	143	142	143
	Calid_4	Coefficiente de correlación	.064	-.092	.046	.201*	.077	.104	.295**	.124	-.204*	-.089	.549**	1.000	.683**	.184	.345**	-.027	-.132	.174*
		Sig. (bilateral)	.464	.291	.598	.021	.375	.228	.001	.160	.018	.304	.000		.000	.055	.000	.761	.131	.044
		N	135	134	135	133	135	136	134	129	134	134	131	136	130	109	135	134	133	134
	Calid_5	Coefficiente de correlación	.103	-.049	.008	.138	.063	-.008	.260**	-.036	-.214*	-.158	.430**	.683**	1.000	.121	.303**	-.089	-.145	.199*
		Sig. (bilateral)	.239	.575	.931	.117	.470	.928	.003	.691	.014	.069	.000	.000		.205	.000	.309	.097	.021
		N	133	132	133	131	133	134	132	126	133	133	128	130	134	111	134	133	132	133
	Satisf_1	Coefficiente de correlación	-.161	-.254**	.044	.273**	.255**	.068	.124	.052	-.226*	-.225*	.054	.184	.121	1.000	.075	-.076	-.027	-.371**
		Sig. (bilateral)	.079	.006	.633	.003	.005	.462	.177	.592	.013	.014	.564	.055	.205		.412	.411	.768	.000
		N	120	118	120	118	120	121	119	110	120	119	115	109	111	121	121	120	119	120
	Satisf_2	Coefficiente de correlación	-.080	-.317**	-.005	.316**	.118	-.031	.426**	.142	-.080	-.100	.249**	.345**	.303**	.075	1.000	-.180	-.227**	.176*
		Sig. (bilateral)	.314	.000	.951	.000	.136	.698	.000	.084	.318	.211	.003	.000	.000	.412		.023	.004	.026
		N	159	157	160	158	160	161	159	150	160	159	144	135	134	121	161	160	159	160
	Satisf_3	Coefficiente de correlación	.251**	.361**	.098	-.210**	-.175	.227**	-.303**	.138	.241**	.338**	-.046	-.027	-.089	-.076	-.180	1.000	.763**	.073
		Sig. (bilateral)	.001	.000	.217	.008	.028	.004	.000	.093	.002	.000	.585	.761	.309	.411	.023		.000	.362
		N	158	156	159	157	159	160	158	149	159	158	143	134	133	120	160	160	159	160
	Satisf_4	Coefficiente de correlación	.218**	.343**	.137	-.153	-.159	.260**	-.291**	.181*	.244**	.268**	-.132	-.132	-.145	-.027	-.227**	.763**	1.000	.037
		Sig. (bilateral)	.006	.000	.086	.056	.045	.001	.000	.028	.002	.001	.118	.131	.097	.768	.004	.000		.642
		N	157	155	158	156	158	159	157	148	158	157	142	133	132	119	159	159	159	159
Ventas_1	Coefficiente de correlación	.039	.199*	-.210**	-.161*	-.077	-.096	.038		.071	.067	.215**	.174*	.199*	-.371**	.176*	.073	.037	1.000	
	Sig. (bilateral)	.630	.013	.008	.043	.335	.225	.640		.375	.405	.010	.044	.021	.000	.026	.362	.642		
	N	158	156	159	157	159	160	158	149	159	158	143	134	133	120	160	160	159	160	

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

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

= correlación moderada

= correlación baja

= correlación muy baja

Fuente: SPSS con la base de datos de la encuesta

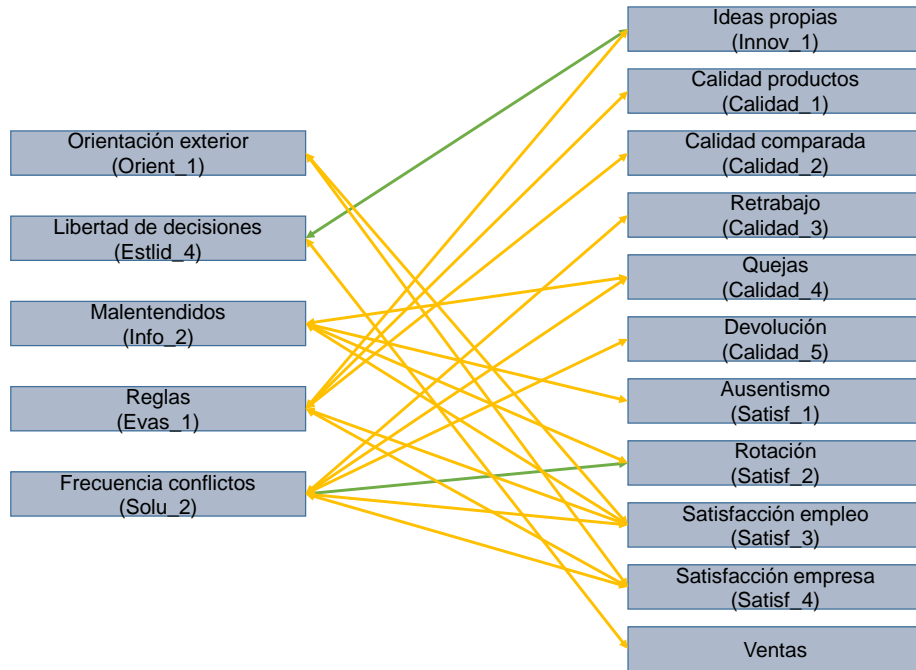


Figura 4.5. Resultados de relaciones basado en el análisis de correlación de Spearman.

Los resultados (Figura 4.3 a 4.5) muestran claramente que no se han podido incluir todos los indicadores en los esquemas de relaciones. Sin embargo, consistentemente figura al menos uno de los indicadores de las agrupaciones más pequeñas. La influencia de indicadores de cultura en la satisfacción de los empleados fue muy preponderante, por lo cual se debería considerar la idea de que hay una influencia de factores de cultura en otros de desempeño a través de la satisfacción de los empleados.

Se consideran estos resultados como prueba de que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, lo cual confirma la hipótesis H1. Sin embargo, sería parte de una investigación adicional trabajar con los indicadores específicos para identificar variables, por ejemplo, aumentar el número de indicadores ordinales para formar grupos de variables, y establecer un modelo exacto sobre las relaciones entre estas variables a través de una nueva encuesta con estos indicadores.

Para esta nueva investigación habrá que considerar dos cosas: utilizar solamente indicadores de tipo ordinal para poder llevar a cabo los análisis estadísticos, y cambiar o aumentar el número de indicadores para encontrar una agrupación de indicadores en variables.

## Conclusiones y recomendaciones

Sobre la base de las consideraciones anteriores se llega a las siguientes conclusiones. El análisis de la cultura organizacional de las empresas demostró que la composición del grupo de empleados es bastante homogénea, no hubo presencia de muchas personas con nacionalidades diferentes, por lo cual se rechaza la hipótesis 2. Además, se confirma la hipótesis 3, ya que la cultura organizacional es influenciada por la cultura alemana y la mexicana; un claro ejemplo de eso son los valores existentes que se inclinan hacia ambos países: la distancia del poder tiende a ser alta como en México, las empresas son mayoritariamente colectivistas como México, existe masculinidad como en Alemania y México y la evasión a la incertidumbre es mediana como en Alemania.

Otros factores preponderantes en todos los casos fueron: la dependencia de la matriz, que lleva a una jerarquía vertical y centralizada, y el alto grado de control y planeación que lleva a una mediana libertad en cuanto a decisiones. También resalta que todas las empresas estuvieron muy orientadas al cliente, y que todas tienen cierta especialidad de productos. Se confirmó que las empresas llegaron por razones de reducción de costos y para seguir a sus clientes.

En lo que se refiere a conflictos, hay que rechazar la hipótesis 4, ya que los conflictos no surgen a causa de diferencias en la nacionalidad sino por temas de trabajo como fallas en el flujo de información, diferentes sentidos de urgencia, responsabilidades no claras, chismes y recelo en niveles operativos, y llevan en todos los casos a un retraso en el proceso de fabricación o servicio.

Los indicadores de desempeño que se manejan en las empresas son los mismos que se utilizan en la teoría, aunque la medición de los mismos se lleva a cabo individualmente por cada empresa. Sobre los niveles de desempeño de las empresas se puede decir que sus ingresos están conformes a la estratificación empresarial de la Secretaría de Economía, la

calidad es buena, lo cual se refleja en un bajo porcentaje de retrabajos, desechos y quejas. La participación en el mercado es muy diferente en cada empresa, parece que ahí tiene mucha influencia el cliente principal, el mercado meta y el tipo de estructura de cada empresa.

En la satisfacción de los empleados parece haber muchas diferencias, por un lado, entre los puestos y, por otro lado, entre empleados fijos y empleados de outsourcing. La satisfacción también parece tener más relaciones con indicadores de cultura organizacional: la evasión de la incertidumbre influye en ella, ya que se vio que contratados por outsourcing están menos satisfechos, personas que tienen mucho tiempo en la empresa como empleados fijos están más satisfechos.

Además, hay una relación entre la satisfacción y ciertos indicadores del Estilo de Liderazgo. Las fallas en el flujo de información llevan a malentendidos, estos a conflictos y así se genera frustración, lo cual tiene un impacto negativo en la satisfacción. Mientras que los valores individualistas llevan a menos Satisfacción en empleo y empresa, ocurre lo contrario con valores colectivistas; también un perfil masculino influye negativamente en la Satisfacción en empleo y empresa, mientras que la feminidad tiene influencia positiva en la Satisfacción. La Distancia del Poder parece ser otro punto importante que se relaciona negativamente con la satisfacción de los empleados en cuanto a empleo y empresa.

Los conflictos también influyen indirectamente en la calidad de los productos, porque frustran a la gente, retrasan el proceso y a veces hasta implican a los sindicatos. Asimismo, en el último caso quedó claro que si la estructura y el tipo de liderazgo no son aptos para el tamaño de la empresa se ven afectados la calidad, la participación en el mercado y la satisfacción de los empleados. En el caso de la empresa E fue una empresa grande de distribución geográfica con un liderazgo paternalista, como en una empresa familiar, que según los entrevistados impide un funcionamiento eficaz y eficiente.

Hechas las observaciones anteriores se vio que no se puede mantener la estructura propuesta de variables conformadas por los indicadores mencionados. Ya que solamente se encuentran relaciones entre indicadores aislados se rechazan las hipótesis H4 (influencia de la estructura en el desempeño), H5 (influencia de los valores en el desempeño) y H6 (influencia de conflictos y su solución en el desempeño). Sin embargo, se comprobó a través de un análisis cualitativo de entrevistas, un análisis de variables categóricas y un análisis de correlaciones que existen relaciones entre indicadores de cultura e indicadores de desempeño. No se determinó la causalidad de esta relación, pero sí una correlación consistente.

En suma, se puede confirmar cierta influencia significativa de la cultura organizacional en el desempeño, y por lo mismo la hipótesis H1. Dado este hecho, se plantean las siguientes recomendaciones. Como la Estructura es tan importante para la Participación en el mercado, deberían estar muy claras las delimitaciones de la empresa: se deben considerar las responsabilidades de cada departamento y puesto; el flujo de información en la empresa no debería tener interrupciones; y aunque la empresa esté cambiando por crecimiento o disminución, esta estructura debería contar con mecanismos de adaptación.

Se debería evitar todo lo que podría causar inseguridad a los empleados, entre estos factores están: la contratación por outsourcing, ya que el empleado no se incluye en la empresa; se debería evitar que el personal sienta desigualdades entre empleados del mismo nivel, la percepción general se puede averiguar a través de una encuesta de clima laboral; en caso de que existan sindicatos para los empleados, se deberían evitar conflictos que involucren el sindicato, ya que crea más confusión y retraso dentro de la empresa; y, por último, si se nota cierta inconformidad con el liderazgo de superiores, tal vez se pueden tomar medidas para mejorar la pertenencia al grupo, como construcción de equipos.

Otra recomendación se refiere a la implicación de valores o de una cultura organizacional, ya que se vio que puede haber una influencia de cierto tipo de valores en la satisfacción. Para



fomentar un paquete integrador de valores en la empresa, hay que implementarlas en la práctica, resulta insuficiente informar a los empleados y poner carteles con los valores escritos, se requieren propuestas que se viven y tal vez implementar actividades específicas para que la gente los entienda y consolide al respecto de la organización.

Por último, en las entrevistas se ha visto que muchas de las bajas son causadas por razones privadas como hijos, enfermedad, familia etc., que denotan la necesidad de soluciones para compaginar la vida personal con la vida laboral, lo cual podría coadyuvar a una tasa más baja de rotación.

## Referencias

- Allaire, I. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Bahhouth, V., Maysami, R. & Gonzalez, R. (2014). Are financial measures leading indicators to firm performance?. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 8(2), 37-48.
- Barnard, A. & Spencer, J. (Ed.). (2002). *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*. London: Editorial Routledge.
- Berg, P. T. & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 570-582.
- Bhatti, M. I., Awan, H. M. & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, 48(6), 3127-3143.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M. & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.
- Breisig, T. (2005). *Organisation und Veränderungsmanagement*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L.
- Calori, R. & Sarnin, P. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*, 12(1), 49-74.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Cepeda Carrión, G. & Roldán Salgueiro, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. *Conocimiento y Competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia*. 74-8.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P. & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Management*, 13(4), 688-704.
- Chow, C. W., Haddad, K. M. & Wu, A. (2002). Corporate Culture and Performance: Evidence from Taiwanese Manufacturing Companies. *Journal of Asia-Pacific Business*, 4(4), 25-38.
- Connaughton, S. L., Shuffler, M. (2007), Multicultural and Multinational Distributed Teams, A Review and Future Agenda. *Small Group Research*, 38(3), 387-412.

- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273.
- Cunha, R. C. & Cooper, C. L. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1), 21-49.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. (2004). *Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Deloitte. (2012). *Mexico's Automotive Industry*. Recuperado en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/manufacturing/Auto-Deloitte-Mexico-31July2012.pdf>
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership. Volume 3. Emerald Group Publishing Limited*. 205-227.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. Feb2014, 23(1), 145-161.
- Deutsch-Mexikanische Industrie- und Handelskammer. (2012). *Zielmarktanalyse im Rahmen der Geschäftsanbahnung Automobilzulieferer Mexiko. Die mexikanische Automobil- und Automobilzulieferindustrie und Potenziale für deutsche Unternehmen*. Recuperado en: <http://www.autocluster.nrw.de/fileadmin/images/PDF/Marktstudie-Automobilzulieferer-Mexiko.pdf>
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Fayol, H. (1984). *Administración industrial y general*. Buenos Aires; México: Ateneo.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Franke, R. H., Hofstede, G. & Bond, M. H. (1991). Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Fraunhofer Institut. (2004). *Automobilzulieferer in der Klemme. Vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung*. Recuperado en: <http://core.ac.uk/download/files/153/6585810.pdf>

- Friedrich Ebert Stiftung. (2010). *Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07703.pdf>
- Gálvez Albarracín, E. J. & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración* 24(42), 125-145.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Barcelona: Gedisa.
- Gerschewski, S. & Xiao, S. S. (2015). Beyond financial indicators: An assessment of the measurement of performance for international new ventures. *International Business Review*, 24(4), 615-629.
- Ginevicius, R. & Vaitkunaite, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, VII(4), 201-211.
- Gómez Roldán, I. & Ricardo Bray, R.G. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19-41.
- Gordon, G. G. & di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K. & Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. En Esposito Kinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (Ed.), *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications* (691-711). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62, 673-679.
- Grund, C. & Westergaard-Nielsen, N. (2008). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29(5), 410-422.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). An emerging tool in business research. *European Business Review*, (26,2), 106-121.
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L. & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Boston: Harvard Business Review.

- Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid/México: Pearson/Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- Ibarra, E. & Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la teoría de la organización*. México: Editorial Trillas.
- Iammarino, S. & McCann, P. (2013). *Multinationals and Economic Geography. Location, Technology and Innovation*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Jakob, N. (2014, julio, 17). Begehrter Standort. Wird Mexiko das neue China? *Wirtschaftswoche*. Recuperado de: <http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/begehrter-standort-wird-mexiko-das-neue-china/10174130.html>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Katz, D. & Kahn, R. I. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Khan, I. U., Usoro, A., Majewski, G., & Kuofie, M. (2010). An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View. *International Journal of Global Business*, 3(1), 53-82.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Estados Unidos: Editorial The Free Press.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Editorial Vintage Books.
- Marculides, G. A. & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4(2), 209-225.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración* (01203592), 23(40), 163-190.

- Matthews, J. R. (2011). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *Library Quarterly*, 81(1), 83-110.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: McMillan Company.
- Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. *Harvard Business Review China*. (March 2005), 128-139.
- Nazir, N. A. & Lone, M. A. (2008). Validation of Denison's Model of organizational culture and effectiveness in the Indian context. *Vision* (09722629), 12(1), 49-58.
- Neagu, E. R. & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academiei, Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- Neely, A. & Adams, C. (2005). Perspectives on Performance: The Performance Prism. En *Business Performance Measurement: Towards Organisational Excellence*.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerly, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nünning, A. & Nünning, V. (Ed.) (2008). *Einführung in die Kulturwissenschaften, Theoretische Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Ogaard, T., Larsen, S. & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance – evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Ozigbo, N. C. (2013). Impact of Organizational Culture and Technology on Firm Performance in the Service Sector. *Communications of the IIMA*, 13(1), 69-81.
- Pérez, C., Arranz, N. & Fernández de Arroyabe, J. C. (2012). *Introducción a la organización y al diseño organizativo*. Madrid: ESIC
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Popa, A. S. (2013). Performance Indicators for SMEs accessing EU funds. *Analele Universitatii Maritime Constanta*, 14(19), 319-322.
- Pricewaterhouse Coopers. (2013). *Doing Business in Mexico. Automotive Industry*. Recuperado de: <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2013-05-doing-business-automotriz.pdf>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, a dynamic view*. San Francisco, USA: Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes / Instituto Mexicano del Transporte. (2006). *Un análisis del sector automotriz su gestión en el suministro de las autopartes*. Recuperado en: <http://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt288.pdf>
- Secretaría de Economía, Proméxico. (2013). *Farmacéutica*, recuperado en: [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/368/2/130820\\_DS\\_Farmacaceutica\\_ESP.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/368/2/130820_DS_Farmacaceutica_ESP.pdf)
- Secretaría de Economía, Proméxico. (2013). *Industria de autopartes*. recuperado en: [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/356/3/130806\\_Industria\\_autopartes\\_ES.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/356/3/130806_Industria_autopartes_ES.pdf)
- Senichev, V. (2013). Human Resource Diversity and Performance within the frame of organizations, teams and individuals. *Business: Theory and Practice*, 14(4), 337-345.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Macmillan.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Taylor, F. W. (1984) *Principios de la administración científica*. Buenos Aires; México: Ateneo.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Vol. 1. London: John Murray
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica*. México: Fondo editorial FCA.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. P. (2012). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Winston, E. & Dadzie, K. Q. (2007). Organizational Culture in Cote d'Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance. *Journal of African Business*, 8(1), 99-112.
- Yesil, S. & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Social and Behavioural Sciences*, 81, 428-437.

Cambridge Dictionary, disponible en: [dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org)

Duden, disponible en: [www.duden.de](http://www.duden.de)

Embajada Alemana Ciudad de México, *Cartas Credenciales*, disponible en:

[http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/02\\_20Botschaft/Botschafter\\_\\_und\\_\\_Abteilungen/Botschafter/CartasCredenciales\\_\\_pressekonferenz.html](http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/02_20Botschaft/Botschafter__und__Abteilungen/Botschafter/CartasCredenciales__pressekonferenz.html)

Embajada Alemana Ciudad de México, *Forum Automotriz*, disponible en:

[http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/02\\_20Botschaft/Botschafter\\_\\_und\\_\\_Abteilungen/Botschafter/Discurso-ForumAutmotrizTlaxcala14.html](http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/02_20Botschaft/Botschafter__und__Abteilungen/Botschafter/Discurso-ForumAutmotrizTlaxcala14.html)

Embajada Alemana Ciudad de México, *Wirtschaft*, disponible en:

[http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/05\\_20Wirtschaft/0\\_\\_Wirtschaft.html](http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko/es/05_20Wirtschaft/0__Wirtschaft.html)

Folleto Embajada Alemana Ciudad de México, disponible en:

[http://www.mexiko.diplo.de/contentblob/4352642/Daten/4767098/DualeBildung\\_Flyer\\_ddatei.pdf](http://www.mexiko.diplo.de/contentblob/4352642/Daten/4767098/DualeBildung_Flyer_ddatei.pdf)

Germany Trade & Invest, Automobil-Industrie, disponible en:

<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Invest/Industries/Mobility/automotive.html>

Oxford Dictionary, disponible en: [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com)

Real Academia Española, disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Secretaría de Economía, *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, disponible en:

[http://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)

Secretaría de Economía, Proméxico, *Farmacéutica*, disponible en:

[http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/368/2/130820\\_DS\\_Farmacéutica\\_ESP.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/368/2/130820_DS_Farmacéutica_ESP.pdf)

Secretaría de Relaciones Exteriores,

<http://embamex.sre.gob.mx/alemania/index.php/es/component/content/article/419>



# Anexo

## Anexo I: Cuestionario Entrevista

- A) ¿Cuál es su puesto?  
- pregunta abierta
- B) ¿Cuántos empleados tiene la empresa?  
- Opción múltiple: menos 10 / entre 11 y 50 / entre 51 y 250 / más de 250
- C) ¿Qué nacionalidades trabajan en la empresa?  
- mexicanos, mexicanos y alemanes, otros más  
¿En qué porcentaje?
- 1) ¿Qué tanto se orientan hacia los factores externos (demanda del mercado, deseos de clientes, ideas para nuevos productos)?  
- opción múltiple: 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = más o menos, 4 = mucho, 5 = muchísimo
- 2) ¿Qué tanto se orientan hacia los factores internos (oferta propia, ética de empleados, ideas propias para el mercado)?  
- opción múltiple: 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = más o menos, 4 = mucho, 5 = muchísimo
- 3) ¿Qué estructura organizacional tiene su empresa?  
- opción múltiple: división internacional / funcional / por producto / geográfica / matricial
- 4) ¿Cuáles son las características de la jerarquía empresarial?  
- 1 = muy centralizado, 2 = centralizado, 3 = medio, 4 = descentralizado, 5 = muy descentralizado  
- 1 = muy vertical, 2 = vertical, 3 = medio, 4 = horizontal, 5 = muy horizontal  
- 1 = muy separado, 2 = separado, 3 = medio, 4 = interrelacionado, 5 = muy interrelacionado
- 5) ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de los gerentes?  
- pregunta abierta
- 6) ¿Qué es más importante, el resultado o el proceso?  
- 1 = mucho proceso, 2 = más proceso, 3 = medio, 4 = más resultado, 5 = mucho resultado
- 7) ¿Las cosas se hacen a manera del jefe, o cada quien trabaja según su conocimiento?  
- 1 = como jefe, 2 = más como jefe, 3 = los dos, 4 = más conocimiento, 5 = según conocimiento
- 8) ¿Se decide todo por el jefe o se aceptan ideas del equipo?  
- 1 = todo por jefe, 2 = más por jefe, 3 = medio, 4 = más por equipo, 5 = todo por equipo
- 9) ¿Hay mucha planeación y control o más improvisación y flexibilidad?  
- 1 = mucho control, 2 = más control, 3 = medio, 4 = más flexibilidad, 5 = mucha flexibilidad
- 10) ¿Es fácil integrarse en la empresa o hay que ganar la confianza?  
- 1 = muy difícil, 2 = difícil, 3 = medio, 4 = fácil, 5 = muy fácil
- 11) ¿Cuánta libertad tienen los empleados en sus decisiones?  
- 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = medio, 4 = bastante, 5 = mucho
- 12) ¿Cómo fluye la información en la empresa?  
- opción múltiple: se comparte > con todas las partes de la empresa / con el departamento correspondiente / solamente con los que trabajan directamente en eso
- 13) ¿Utilizan un sistema de información?  
- Sí (cuál?) / No
- 14) ¿Qué tantos malentendidos hay?  
- 1 = muy pocos, 2 = pocos, 3 = medio, 4 = bastantes, 5 = muchos

- 15) ¿La información llega ...  
 - opción múltiple: a tiempo y completa a la persona indicada / con retrasos y por partes / no siempre llega a la persona indicada / provoca disturbios porque no está disponible
- 16) . ¿Qué tan frecuentemente tienen miedo los empleados a expresar un desacuerdo con su gerente?  
 - 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = medio, 4 = bastante, 5 = mucho
- 17) ¿Cómo describirían los empleados el estilo de la toma de decisiones?  
 - opción múltiple: liberal, paternalista, democrático, autocrático, ninguno
- 18) ¿Qué valores son más apreciados en esta empresa? - A elegir 4.  
 - opción múltiple: logro individual; competitividad entre empleados; libertad al realizar el trabajo; trabajo como desafío / uso de las habilidades propias; estar en armonía con otros; trabajo en equipo; ser apreciado por los otros
- 19) "Las reglas de la empresa no se deberían incumplir".  
 - 1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = más/menos, 4 = de acuerdo, 5 = muy de acuerdo
- 20) ¿Cuánto tiempo tienden a estar los empleados en la empresa?  
 - opción múltiple: menos de un año / 1 a 2 años / 2 a 5 años / más de 5 años / hasta jubilarse
- 21) ¿Qué factores son más apreciados por los empleados de la empresa? – A elegir 4  
 - opción múltiple: ganancia; reconocimiento; ascenso; desafío / buena relación entre gerente y empleado; cooperación; ambiente; seguridad de empleo
- 22) ¿Están más orientados a resultados a corto plazo o a largo plazo?  
 - 1 = muy corto, 2 = corto, 3 = mediano, 4 = largo, 5 = muy largo
- 23) ¿Qué conflictos surgen entre empleados?  
 - pregunta abierta
- 24) ¿Qué conflictos surgen entre empleados y clientes?  
 - pregunta abierta
- 25) ¿Cuántos conflictos hay al mes?  
 - 1 = muy pocos, 2 = pocos, 3 = medio, 4 = bastantes, 5 = muchos
- 26) ¿Cómo se solucionan estos conflictos?  
 - opción múltiple: decide o soluciona el jefe / decide una persona del equipo / hay discusión para llegar a un acuerdo / se encuentra un compromiso
- 27) ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?  
 - opción múltiple (abierto): lentitud / mala calidad / poca información / mal servicio etc.
- 28) ¿Qué objetivos tiene su empresa en cuanto a desempeño?  
 - pregunta abierta
- 29) ¿Cómo miden el desempeño en su empresa?  
 - pregunta abierta
- 30) ¿Aplican algún sistema de medición?  
 - ejemplos como Cuadro de Mando Integral etc.
- 31) ¿Cómo es su retorno sobre los activos?  
 - opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100 por ciento
- 32) ¿Cuáles han sido sus ingresos por las ventas?  
 - opción múltiple: ≤ 4 mdp / 4 – 100 mdp / 100 - 250 mdp / > 250 mdp
- 33) ¿Qué tasa de crecimiento en ventas han logrado en el último año?  
 - opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100 por ciento

- 34) ¿Cuántas ventas ha habido el año pasado?  
- pregunta abierta
- 35) ¿Tienen un departamento que se ocupa de innovar los productos?  
- Sí /No
- 36) ¿Cómo funciona el proceso de innovación?  
- pregunta abierta
- 37) ¿Quién propone las innovaciones, los empleados o el mercado?  
- opción múltiple: los empleados / el mercado / los dos
- 38) ¿En qué porcentaje?  
- pregunta abierta
- 39) ¿Qué porcentaje de productos al año se innova adaptándose al mercado?  
- opción múltiple: 0-20 / 21-40 / 41-60 / 61-80 / 81-100
- 40) ¿Qué porcentaje de productos al año se innova anticipándose al mercado?  
- opción múltiple: 0-20 / 21-40 / 41-60 / 61-80 / 81-100
- 41) ¿Qué porcentaje de productos al año se quitan del mercado?  
- opción múltiple: 0-20 / 21-40 / 41-60 / 61-80 / 81-100
- 42) En su opinión, ¿qué da calidad a sus productos / servicios?  
- pregunta abierta
- 43) ¿Cómo calificaría la calidad de sus productos / servicios?  
- 1 = muy mala, 2 = mala, 3 = más/menos, 4 = buena, 5 = muy buena
- 44) En comparación con sus competidores, ¿cómo calificaría la calidad de sus productos/servicios?  
- 1 = muy mala, 2 = mala, 3 = más/menos, 4 = buena, 5 = muy buena
- 45) ¿Qué porcentaje de error tienen en su producción / servicio?  
- opción múltiple: 0-5 / 5-10 / 10-15 / 15-20 / 20 o más
- 46) ¿A qué se debe?  
- pregunta abierta
- 47) ¿Tienen un centro de atención al cliente?  
- Sí / No
- 48) ¿Cada cuánto obtienen/solicitan una retroalimentación?  
- opción múltiple: con cada venta / a veces / aleatorio / por quejas / nunca
- 49) De todas las ventas, ¿qué porcentaje de quejas hay?  
- opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100
- 50) ¿Qué porcentaje de devoluciones hay?  
- opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100
- 51) ¿Abastecen todo el mercado o segmentaron su mercado?  
- pregunta abierta
- 52) ¿Qué porcentaje del mercado abastecen?  
- opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100
- 53) ¿Qué diría: su empresa está entre las primeras ... empresas del sector?  
- abierto
- 54) ¿Cómo consiguen la información sobre su mercado?  
- pregunta abierta
- 55) ¿Qué tan útil es la información sobre el mercado?  
- 1 = muy poco, 2 = poco, 3 = medio, 4 = bastante, 5 = mucho
- 56) ¿Qué porcentaje de empleados se ausenta del trabajo con frecuencia?  
- opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100

57. ¿Cuánta rotación de empleados hay?  
- opción múltiple: 0-20 / 20-40 / 40-60 / 60-80 / 80-100
58. ¿Cómo percibe la satisfacción de sus empleados en su trabajo?  
- 1 = nada, 2 = poco, 3 = más/menos, 4 = bien, 5 = muy bien
59. El sueldo es...  
- opción múltiple: fijo / depende del desempeño
60. ¿Usan bonos como incentivos?  
- Sí (cuáles?) / No

## Anexo II: Cuestionario Encuesta

### Encuesta

¡Muchas gracias por participar!

Por favor, elija solamente una respuesta en cada pregunta, menos en las preguntas 18 y 21, donde hay que elegir 4 respuestas.

Soy del área \_\_\_\_\_  Gerencial  Administrativo  Operativo \_\_\_\_\_

Tengo  de 18 – 25 años  de 25 – 35 años  de 35 – 45 años  más de 45 años. \_\_\_\_\_

1. Aquí importa _____ lo que quieren y desean los clientes. <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> medianamente <input type="radio"/> bastante <input type="radio"/> mucho
2. Aquí importa _____ nuestro comportamiento y nuestras ideas. <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> medianamente <input type="radio"/> bastante <input type="radio"/> mucho
3. Las decisiones (importantes) en la empresa se toman _____. <input type="radio"/> sólo por el director <input type="radio"/> por los jefes más altos <input type="radio"/> por los jefes de los departamentos <input type="radio"/> por los supervisores <input type="radio"/> después de discutirlo por los supervisores
4. En cuanto a los niveles de los puestos (director, gerente, supervisor, operador etc.). Hay _____ niveles. <input type="radio"/> muchos <input type="radio"/> bastantes <input type="radio"/> más o menos <input type="radio"/> pocos <input type="radio"/> el mismo nivel para todos
5. Los departamentos (producción, logística, compras etc.) en la empresa trabajan _____. <input type="radio"/> muy separado <input type="radio"/> separado <input type="radio"/> en medio <input type="radio"/> interrelacionado <input type="radio"/> muy interrelacionado
6. Describiría el estilo de liderazgo de los superiores como _____. _____ _____ _____
7. Aquí importa _____. <input type="radio"/> mucho el resultado <input type="radio"/> el resultado <input type="radio"/> los dos <input type="radio"/> el proceso <input type="radio"/> mucho el proceso
8. El trabajo aquí se hace _____. <input type="radio"/> como lo dice mi jefe <input type="radio"/> casi siempre como lo dice mi jefe <input type="radio"/> una combinación de lo que dice mi jefe y lo que yo sé <input type="radio"/> más como yo sé hacerlo <input type="radio"/> completamente como yo sé hacerlo

<p>9. Aquí la toma de decisiones es _____.</p> <p><input type="radio"/> directamente por el jefe                      <input type="radio"/> informa el equipo un poco y decide el jefe</p> <p><input type="radio"/> informa el equipo bastante y decide el jefe</p> <p><input type="radio"/> discute el equipo y decide el jefe    <input type="radio"/> por discusión con el equipo</p>
<p>10. Todos los procesos aquí son _____.</p> <p><input type="radio"/> muy planeados/controlados    <input type="radio"/> bastante planeados/controlados                      <input type="radio"/> en medio</p> <p><input type="radio"/> bastante flexibles/improvisados                      <input type="radio"/> muy flexibles/improvisados</p>
<p>11. Cuando empecé a trabajar aquí me fue _____ integrarme.</p> <p><input type="radio"/> muy difícil                      <input type="radio"/> difícil                      <input type="radio"/> medianamente difícil                      <input type="radio"/> fácil                      <input type="radio"/> muy fácil</p>
<p>12. Tengo _____ libertad para tomar decisiones.</p> <p><input type="radio"/> muy poca                      <input type="radio"/> poca                      <input type="radio"/> bastante                      <input type="radio"/> mucha                      <input type="radio"/> muchísima</p>
<p>13. La información en la empresa se comparte _____.</p> <p><input type="radio"/> con todas las partes de la empresa</p> <p><input type="radio"/> sólo con los departamentos que participan en ciertos proyectos</p> <p><input type="radio"/> sólo con las personas que trabajan en ciertos proyectos</p>
<p>14. Al mes hay _____ malentendidos por información.</p> <p><input type="radio"/> muy pocos                      <input type="radio"/> pocos                      <input type="radio"/> bastantes                      <input type="radio"/> muchos                      <input type="radio"/> muchísimos</p>
<p>15. La información que necesitamos _____.</p> <p><input type="radio"/> siempre llega a tiempo y completa a la persona correcta</p> <p><input type="radio"/> no siempre llega a la persona correcta</p> <p><input type="radio"/> llega con retrasos y por partes</p> <p><input type="radio"/> provoca disturbios porque no está disponible</p>
<p>16. Tengo miedo a decirle a mi superior que no estoy de acuerdo _____.</p> <p><input type="radio"/> nunca                      <input type="radio"/> casi nunca                      <input type="radio"/> a veces                      <input type="radio"/> casi siempre                      <input type="radio"/> siempre</p>
<p>17. Aquí se toman las decisiones _____.</p> <p><input type="radio"/> desde arriba porque sí                      <input type="radio"/> desde arriba para protegernos</p> <p><input type="radio"/> democráticamente                      <input type="radio"/> libremente por todos                      <input type="radio"/> ninguno</p>
<p>18. ¿Qué valores se aprecian más en esta empresa? – <b>A elegir cuatro.</b></p> <p><input type="radio"/> éxito individual    <input type="radio"/> competitividad entre empleados    <input type="radio"/> libertad para hacer mi trabajo</p> <p><input type="radio"/> trabajo como desafío    <input type="radio"/> uso de mis habilidades propias    <input type="radio"/> estar en armonía con otros</p> <p><input type="radio"/> trabajo en equipo    <input type="radio"/> ser apreciado por los otros</p>
<p>19. “Las reglas de la empresa se tienen que cumplir.”</p> <p><input type="radio"/> no estoy nada de acuerdo    <input type="radio"/> no estoy de acuerdo    <input type="radio"/> más o menos</p> <p><input type="radio"/> estoy de acuerdo    <input type="radio"/> estoy muy de acuerdo</p>
<p>20. Trabajo en esta empresa _____.</p> <p><input type="radio"/> desde hace menos de 1 año    <input type="radio"/> entre 1 y 2 años    <input type="radio"/> entre 2 y 5 años</p> <p><input type="radio"/> por más de 5 años    <input type="radio"/> me quiero jubilar aquí</p>

<p>21. ¿Qué busca Usted más en esta empresa? – <b>A elegir 4.</b></p> <p><input type="radio"/> ganancia   <input type="radio"/> reconocimiento   <input type="radio"/> ascenso   <input type="radio"/> desafío   <input type="radio"/> ambiente  <input type="radio"/> buena relación entre gerente y empleado   <input type="radio"/> cooperación   <input type="radio"/> seguridad de empleo</p>
<p>22. Aquí tenemos metas a _____.</p> <p><input type="radio"/> muy corto plazo   <input type="radio"/> corto plazo   <input type="radio"/> mediano plazo   <input type="radio"/> largo plazo   <input type="radio"/> muy largo plazo</p>
<p>23. ¿Qué conflictos surgen entre empleados?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>24. ¿Cuántos conflictos hay al mes?</p> <p><input type="radio"/> muy pocos   <input type="radio"/> pocos   <input type="radio"/> más o menos   <input type="radio"/> muchos   <input type="radio"/> muchísimos</p>
<p>25. Los conflictos se solucionan _____.</p> <p><input type="radio"/> por el jefe   <input type="radio"/> por una persona del equipo   <input type="radio"/> se encuentra un compromiso  <input type="radio"/> por discusión y acuerdo</p>
<p>26. ¿Cuáles son las consecuencias de los conflictos?</p> <p><input type="radio"/> un mal servicio   <input type="radio"/> mala calidad de productos   <input type="radio"/> lentitud en el proceso   <input type="radio"/> frustración  <input type="radio"/> otro: _____</p>
<p>27. Conozco los metas y objetivos de la empresa para este año _____.</p> <p><input type="radio"/> casi no   <input type="radio"/> no muy bien   <input type="radio"/> más o menos   <input type="radio"/> bien   <input type="radio"/> muy bien</p>
<p>28. Mi trabajo se evalúa _____.</p> <p><input type="radio"/> cada día   <input type="radio"/> una vez a la semana   <input type="radio"/> cada 15 días  <input type="radio"/> una vez al mes   <input type="radio"/> cada par de meses</p>
<p>29. ¿Tienen un departamento que se ocupa de mejorar los productos?</p> <p><input type="radio"/> Sí   <input type="radio"/> No</p>
<p>30. Me entero _____ de cambios en los diseños por aviso de arriba.</p> <p><input type="radio"/> nunca   <input type="radio"/> casi nunca   <input type="radio"/> a veces   <input type="radio"/> casi siempre   <input type="radio"/> siempre</p>
<p>31. Puedo aportar mis ideas para mejorar procesos y productos _____.</p> <p><input type="radio"/> nunca   <input type="radio"/> casi nunca   <input type="radio"/> a veces   <input type="radio"/> casi siempre   <input type="radio"/> siempre</p>
<p>32. ¿Qué porcentaje de productos se mejora porque los clientes querían un cambio?</p> <p><input type="radio"/> 0 – 20 %   <input type="radio"/> 20 – 40 %   <input type="radio"/> 40 – 60 %   <input type="radio"/> 60 – 80 %   <input type="radio"/> 80 – 100 %   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>33. ¿Qué porcentaje de productos se mejoran porque un compañero tuvo una idea?</p> <p><input type="radio"/> 0 – 20 %   <input type="radio"/> 20 – 40 %   <input type="radio"/> 40 – 60 %   <input type="radio"/> 60 – 80 %   <input type="radio"/> 80 – 100 %   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>34. ¿Qué porcentaje de productos se dejan de producir?</p> <p><input type="radio"/> 0 – 3 %   <input type="radio"/> 3 – 6 %   <input type="radio"/> 6 – 9 %   <input type="radio"/> 9 – 12 %   <input type="radio"/> más de 12 %   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>35. Pienso que los productos de nuestra empresa son de _____ calidad.</p> <p><input type="radio"/> muy baja   <input type="radio"/> baja   <input type="radio"/> mediana   <input type="radio"/> buena   <input type="radio"/> muy buena</p>



<p>36. En comparación con las otras empresas que venden lo mismo, nuestros productos son de _____ calidad.</p> <p><input type="radio"/> muy baja   <input type="radio"/> baja   <input type="radio"/> mediana   <input type="radio"/> buena   <input type="radio"/> muy buena</p>
<p>37. Tenemos _____ piezas que tienen que ser tiradas o retrabajadas.</p> <p><input type="radio"/> casi nada de (0 – 1%)   <input type="radio"/> pocas (1 – 2%)   <input type="radio"/> algunas (2 – 3%)   <input type="radio"/> bastantes (3 – 5%)  <input type="radio"/> muchas (más del 5%)   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>38. Me avisan _____ sobre quejas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> nunca   <input type="radio"/> casi nunca   <input type="radio"/> a veces   <input type="radio"/> casi siempre   <input type="radio"/> siempre</p>
<p>39. Recibimos de quejas _____.</p> <p><input type="radio"/> casi nada (0 – 1%)   <input type="radio"/> poco (1 – 2%)   <input type="radio"/> medio (2 – 3%)   <input type="radio"/> bastante (3 – 5%)  <input type="radio"/> mucho (más del 5%)   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>40. Nos devuelven _____ de productos.</p> <p><input type="radio"/> casi nada (0 – 1%)   <input type="radio"/> poco (1 – 2%)   <input type="radio"/> medio (2 – 3%)   <input type="radio"/> bastante (3 – 5%)  <input type="radio"/> mucho (más del 5%)   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>41. Abastecemos _____ por ciento del mercado.</p> <p><input type="radio"/> 0 – 20 %   <input type="radio"/> 20 – 40 %   <input type="radio"/> 40 – 60 %   <input type="radio"/> 60 – 80 %   <input type="radio"/> 80 - 100 %   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>42. Hay _____ empresas en México que venden lo mismo que nosotros.</p> <p><input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 5   <input type="radio"/> 10   <input type="radio"/> más de 10   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>43. Mis superiores saben _____ sobre cambios y novedades en el mercado.</p> <p><input type="radio"/> nunca   <input type="radio"/> casi nunca   <input type="radio"/> a veces   <input type="radio"/> casi siempre   <input type="radio"/> siempre</p>
<p>44. Me informan _____ sobre cambios y novedades en el mercado.</p> <p><input type="radio"/> nunca   <input type="radio"/> casi nunca   <input type="radio"/> a veces   <input type="radio"/> casi siempre   <input type="radio"/> siempre</p>
<p>45. Aquí faltan al día _____ del trabajo.</p> <p><input type="radio"/> 0 – 8 personas (0 – 1%)   <input type="radio"/> 8 – 15 personas (1 – 2%)   <input type="radio"/> 15 – 23 personas (2 – 3%)  <input type="radio"/> 23 – 39 personas (3 – 5%)   <input type="radio"/> más de 40 personas (&gt; 5%)   <input type="radio"/> no sé</p>
<p>46. Aquí los empleados cambian _____.</p> <p><input type="radio"/> muy poco   <input type="radio"/> poco   <input type="radio"/> medianamente   <input type="radio"/> mucho   <input type="radio"/> muchísimo</p>
<p>47. Estoy _____ satisfecho/a con mi empleo.</p> <p><input type="radio"/> nada   <input type="radio"/> poco   <input type="radio"/> más o menos   <input type="radio"/> bastante   <input type="radio"/> muy</p>
<p>48. Estoy _____ satisfecho/a en la empresa.</p> <p><input type="radio"/> nada   <input type="radio"/> poco   <input type="radio"/> más o menos   <input type="radio"/> bastante   <input type="radio"/> muy</p>
<p>49. Mi sueldo _____.</p> <p><input type="radio"/> es fijo   <input type="radio"/> depende de mi desempeño   <input type="radio"/> es fijo, pero recibo bonos si consigo resultados mejores de lo requerido.</p>