



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA CORPORATIVA DE
LA EMPRESA DUROPLAST, S.A. DE C.V. PARA ALCANZAR LA
COMPETITIVAD.”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Cruz Juárez José Fernando.
Gerardo Rosas Romero.

Puebla, Pue. 09 noviembre 2014.



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA CORPORATIVA DE
LA EMPRESA DUROPLAST, SA DE CV PARA ALCANZAR LA
COMPETITIVIDAD.”**

DIRECTOR:

Dra. Karla Liliana Haro Zea.

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Cruz Juárez José Fernando.
Rosas Romero Gerardo.

Puebla, Pue. 09 octubre 2014.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Directora de la Tesis denominada: "PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA DUROPLAST, S.A. DE C.V. PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

GERARDO ROSAS ROMERO
JOSÉ FERNANDO CRUZ JUÁREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 4 de octubre de 2014

Atentamente

Dra. Karla Liliana Haro Zea.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA DUROPLAST, S.A. DE C.V. PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GERARDO ROSAS ROMERO
JOSÉ FERNANDO CRUZ JUÁREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 4 de octubre de 2014

Atentamente

Dra. Karla Liliiana Haro Zea.



M.A. Martha Elva Resendiz Ortega

Directora de la Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA COPORATIVA DE LA EMPRESA DUROPLAST, S.A. DE C.V. PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GERARDO ROSAS ROMERO.
JOSÉ FERNANDO CRUZ JUÁREZ.

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 04 de Octubre de 2014.

Atentamente


M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Asesor de la Tesis denominada: "PROPUESTA DE MEJORA A LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA DUROPLAST, S.A. DE C.V. PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

GERARDO ROSAS ROMERO
JOSÉ FERNANDO CRUZ JUÁREZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 4 de octubre de 2014



Atentamente


M.A. Edsson Al Dixon Acosta.



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/137/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. Gerardo Rosas Romero.
C. José Fernando Cruz Juárez.
Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se le autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“Propuesta de mejora a la Cultura Corporativa de la Empresa DUROPLAST, S.A DE C.V. para alcanzar la Competitividad”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **Maestros en Administración.**

Sin más por el momento, quedo de usted.

Atentamente
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 07 de Octubre de 2014.

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.

c.c.p. SIEP
AKBS/ERR*

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Valsequillo 70, Col. Universidades Ciudad
Universitaria, Puebla Pue. C.P. 72570
Posgrado Edificio F. planta baja
01 (222) 229 55 00 ext. 5554 y 7673

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
III. JUSTIFICACIÓN	11
IV. OBJETIVOS	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	14
VI. HIPÓTESIS	15
VII. VARIABLES.....	15
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
CAPITULO 1. APERTURA COMERCIAL.....	20
1.1 Desarrollo y descripción de la apertura comercial en el mundo.....	20
1.2 Apertura Comercial en México.....	30
CAPITULO 2. Competitividad en la Industria Automotriz en México-Puebla.....	37
2.1 Antecedentes de la competitividad en México.....	37
2.2 Competitividad en el Sector Automotriz en México-Puebla.....	41
2.3 Impacto de la competitividad en la cultura corporativa en México-Puebla.....	43
CAPITULO 3. CULTURA CORPORATIVA.....	48
3.1 Descripción del concepto cultura corporativa.....	48

3.2 Cultura empresarial Mexicana y su competitividad.	65
CAPITULO 4. CULTURA CORPORATIVA EN DUROPLAST, S.A. de C.V.	70
4.1 Descripción de la empresa Duroplast, S.A. de C.V.	70
4.2 Investigación de Campo	75
4.3 Interpretación de Resultados.....	75
4.4 Delimitación de los aspectos a mejorar en la cultura corporativa de Duroplast, S.A.	77
CAPITULO 5. HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA DUROPLAST, S.A. DE C.V.....	81
5.1 Comparativo de la cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V. contra dos empresas más del ramo automotriz en Puebla.	81
5.2 Propuesta de Mejora	86
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Procedimiento de Investigación	18
Tabla 2. Diferencias clave entre sociedades de poca y gran distancia jerárquica.	54
Tabla 3. Diferencias clave entre sociedades colectivistas e individualistas.	56
Tabla 4. Diferencias clave entre sociedades femeninas y masculinas.	59
Tabla 5. Diferencias clave entre sociedades con control de la incertidumbre escaso y fuerte.	62
Tabla 6. Diferencias clave entre sociedades con orientación a corto plazo y largo plazo.	65
Tabla 7. Interpretación Resultados Cuestionarios Aplicados Duroplast, S.A. de C.V.	76
Tabla 8. Interpretación Resultados Cuestionarios Aplicados Compañía "A".	82
Tabla 9. Interpretación de Resultados Cuestionarios Aplicados a Compañía "B".	84

ÍNDICE DE IMÁGENES

NÚM. DE IMAGEN		Pág.
Imagen 1.	Mapa Conceptual de la Teoría de Hofstede	51
Imagen 2.	Listado de Clientes.	71
Imagen 3.	Organigrama de la empresa Duroplast, S.A. de C.V.	73
Imagen 4.	Propuesta Poca Distancia Jerárquica.	90
Imagen 5.	Propuesta Colectividad.	91
Imagen 6.	Propuesta Feminidad.	92
Imagen 7.	Propuesta Largo Plazo.	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 1.	Interpretación Resultados Cuestionarios Aplicados Compañía "A"	83
Gráfica 2.	Interpretación Resultados Cuestionarios Aplicados Compañía "B"	85

RESUMEN

En la actualidad la economía mundial ha orillado a las compañías en todo el mundo a ser más competitivas, debido a que los tiempos han cambiado, antes una compañía afrontaba competencia en su misma ciudad o en su mismo Estado, ahora puede afrontar esta por parte de compañías que están del otro lado mundo con sistemas más eficientes, con mayor productividad, con mejor tecnología.

Sin embargo, existe un elemento que es irremplazable en el caso de la competitividad, el cuál es el elemento humano, este puede decantar la competencia de un lado u otro debido a que este factor es completamente incuantificable, y es el único que puede proporcionar creatividad, imaginación, innovación que mejoren los procesos y la productividad de las compañías.

Por eso es importante arropar este elemento y construir las bases que permitan su crecimiento, establecer una cultura corporativa que le permita a las organizaciones establecer parámetros de mejora y aliente al personal a mejorarse.

Por eso es importante analizar los distintos tipos de culturas y sus diferencias para adecuar la más conveniente a las organizaciones. Recuerden el elemento humano es completamente irremplazable.

En el caso de la compañía Duroplast, S.A. de C.V., la cual sufre de varios problemas financieros y de competitividad en el sector automotriz, este estudio puede significar empezar una nueva etapa en la cual existan los cambios que le permitan crecer y desarrollarse de otra forma ante su competencia.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años cuando vemos las noticias o cuando leemos el periódico y nos centramos en la sección financiera o en la sección de política, hay un tema que ha estado siempre en discusión, la constante apertura de mercados en el mundo y el libre comercio que existe entre distintos países, sin importar cuestiones como las regiones, los idiomas, etc.

Hoy en día las organizaciones se deben percatar que aunque no tengan enfrente de sus puertas una empresa que compita contra ellos, sin duda alguna la tienen en cualquier parte del mundo incluso puede que esta competencia provenga del otro lado del globo, ante este contexto es de vital importancia que las organizaciones identifiquen cuáles son los aspectos que les proporcionan ventajas competitivas respecto a otras empresas.

Las ventajas competitivas pueden ser externas o internas (Gallerano, 2009), entendiéndose por externas aquellas que se apoyan en cualidades distintivas del producto o de la marca dándole un “valor al comprador”, y por internas cuando se apoya en ciertos aspectos del desempeño de la organización como pueden ser la productividad, los costos de fabricación, la administración de la organización.

De esta forma es como nace la idea de realizar esta Tesis, pues en el caso de la compañía Duroplast, S.A. de C.V. la cual atraviesa por una crisis financiera que se arrastra y se empeora con el paso del tiempo, es imperativo que se realice un análisis que le permita alcanzar la competitividad, pues en un mercado como el automotriz en el que la innovación y la reducción de costos son constantes, no hay forma de existir sin esta.

Dentro de nuestro punto vista, consideramos que la mejor forma de alcanzar la competitividad en la actualidad es apostando al capital humano, esto

debido a que las compañías actualmente apuestan al desarrollo de tecnologías, a la reducción de costos, al marketing, etc., pero el único elemento que es totalmente impredecible y el cual su desarrollo no tiene límites es este.

En base a la investigación realizada para lograr la competitividad es de suma importancia apostar al capital humano, el cual al ser un elemento social es importante rodearlo de una cultura que vaya acorde con estos principios, en los últimos años el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones (Dávalos, 1994).

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno (Dávalos, 1994).

Todos estos elementos descritos nos permiten reflexionar y sostener que en la actualidad la cultura corporativa juega un papel esencial en las organizaciones pues a través de esta la misión y visión de una compañía pueden ser parte los trabajadores de esta, permitiéndoles no solo identificarse con estos sino también involucrarse y creer en un futuro mejor de la organización y por lo tanto un futuro personal más prometedor, pues después de todo los seres humanos necesitamos proponernos metas e intentar alcanzarlas.

Es por eso que al desarrollar este trabajo hemos encontrado elementos que nos permiten realizar un diagnóstico a la cultura corporativa de la compañía

Duroplast, S.A. y de esta forma hacer una propuesta de cambio que le permita a esta alcanzar la competitividad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos tres años la situación financiera de la empresa Duroplast, S.A. de C.V. ha empeorado considerablemente. Fallas en la productividad, han traído graves consecuencias, como la falta de liquidez, pérdidas fiscales, la falta de seguimiento de nuevos proyectos, exceso de cambios en el personal, los cuales se han convertido en fenómenos constantes dentro de la empresa.

Por otra parte un fenómeno como es la globalización acelerada que vive el mundo no ha sido muy tomado en cuenta por los directivos de la compañía pues toda su apuesta de mejora en la competitividad ha sido pospuesta y está sujeta a la esperanza de un mejoramiento de los índices macroeconómicos en el país los cuáles no se han llevado a cabo.

De esta forma los directivos de Duroplast, S.A. de CV. no han buscado otras alternativas para ganar tiempo y prepararse para tiempos difíciles que cada vez están más cercanos debido a la mayor integración comercial de nuestro país en Norteamérica en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y además a la competencia que viene de otros mercados como el asiático y el europeo.

Hay que citar como dato que a la fecha de hoy la competitividad de las exportaciones mexicanas se basa en 2 factores (Gazol, 2004):

- Los bajos costos de la mano de obra
- La importación de partes y componentes del exterior.

Una situación similar es la que se esta presentando en Duroplast, S.A. de C.V., pues el bajo costo de la mano de obra le esta permitiendo competir en costos de fabricación con otras compañías extranjeras ubicadas en Puebla.

Como podemos ver en la empresa Duroplast, S.A. de C.V. es necesario una realizar los cambios y estrategias que permitan mejorar sus expectativas, pues cada día sus índices de competitividad caen más por debajo de otros y además habría que aumentar a esta problemática la constante apertura de mercados en el mundo, ambos factores están dejando a la compañía fuera del contexto mundial y a merced de la competencia.

En este contexto es importante recalcar que uno de los factores que juega un papel importante en el éxito empresarial es la cultura corporativa (Peters y Waterman, 1988), muchas empresas en el plano nacional e internacional han encontrado caminos exitosos en base a sus estrategias administrativas y en base a su capital humano.

Por lo mismo es necesario que hagamos una reflexión acerca de la importancia del enfoque administrativo y de su liderazgo en las compañías pues en la empresa Duroplast, S.A. de C.V. tal pareciera que ese tipo de temas no están sujetos a discusión lo cual es un grave error puesto que ha demostrado ser más vulnerable a la alta competitividad de la realidad actual.

¿Pero cómo es posible que existan empresas del mismo ramo y de la misma zona que siguen manteniendo tasas de crecimiento cuando el mercado interno mexicano está completamente contraído?

¿Cómo es posible este crecimiento en estos casos particulares sin cambios en el mercado automotriz derivado de la reciente situación económica en E.U y en Europa?

Dadas estas condiciones es importante preguntarnos: A partir del modelo de apertura comercial en los mercados mundiales, ¿Qué tipo de cambio en la cultura empresarial es necesario para que Duroplast, S.A. de C.V. sea más competitiva?

III. JUSTIFICACIÓN

El motivo de llevar a cabo esta investigación es el de conocer más e indagar más a cerca de las diversas formas de cultura empresariales para así encontrar y proponer una cultura corporativa que le ayude a la empresa Duroplast, S.A. de C.V. a revertir el círculo vicioso en el cual se encuentra.

Durante nuestra vida laboral hemos tenido la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente en diversas empresas, en distintos ramos y con distintas culturas, todo esto nos hizo empezar a interrogarnos a que se debía la mala situación financiera y social de la empresa, de entrada dentro de las comparaciones que hicimos en todas nos percatamos que el ambiente laboral era pésimo, siempre era el factor común de las comparaciones, en algunos casos las mejoras se debían respecto a controles internos, seguimiento de procesos, falta de comunicación, pero en el caso específico de Duroplast, S.A. de C.V. pero en el caso del ambiente laboral no había ningún caso como el de esta, esto nos hizo empezar a preguntarnos si un factor como el ambiente laboral es capaz de ir distorsionando la realidad y la competitividad de un ente económico.

Además, lo interesante de esta investigación es realizar un estudio que nos permita, en primer lugar conocer más acerca del tema cultura corporativa y en segundo lugar este estudio nos permite tener el privilegio de proponer una solución a la problemática de la compañía con base en un estudio con un diseño metodológico, por otra parte nos motiva el pensar que una entidad económica puede cambiar su rumbo a través de una propuesta y con esto no solo salvar empleos sino también a una organización a través del cambio de su cultura corporativa.

Realmente es triste el pensar que las organizaciones no les interesa demasiado cuestiones como sus valores, principios, ideales, debido a que estas

ideas y filosofía fijadas de una manera clara, indican el camino a seguir en las organizaciones, es el propósito de una compañía el cual se debe cuidar, mantener y desarrollar a través del establecimiento de objetivos a corto, mediano, largo plazo, los cuales se guían bajo estos principios, es decir si una empresa no tiene bien clara su filosofía está destinada al fracaso de antemano pues sus esfuerzos y motivaciones no van a estar direccionados en base a los objetivos de esta.

IV. OBJETIVOS

Objetivo general.

Realizar una propuesta de mejora a la cultura corporativa en Duroplast, S.A.de C.V; que busque incrementar su competitividad, a través de un análisis comparativo con empresas homogéneas en el ramo automotriz en Puebla.

Objetivos específicos.

- Explicar las características de la apertura comercial en el mundo y en lo particular en el caso de México, para contextualizar la importancia de la competitividad en las empresas del ramo automotriz.

- Identificar las características de empresas competitivas con características homogéneas a Duroplast, S.A. de C.V. para obtener un parámetro de los estándares de competitividad en la industria automotriz en Puebla.

- Explicar concepto de cultura corporativa y su importancia en el éxito de las organizaciones.

- Describir las características de la empresa Duroplast, S.A. de C.V. y su cultura corporativa, para identificar los aspectos de mejora mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a directivos de la compañía.

- Proponer mejoras a la cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V. a partir de un comparativo de empresas que destacan por su cultura corporativa que le permita alcanzar la competitividad en la industria automotriz.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las características de la apertura comercial en el mundo?
- ¿Cuáles son las características de la apertura comercial en el caso particular de México?
- ¿Qué impacto tiene la apertura comercial en la competitividad en las empresas de la industria automotriz en Puebla?
- ¿Qué es la competitividad y que beneficios tiene en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las características de la cultura empresarial en empresas homogéneas a Duroplast, S.A. de C.V.?
- ¿Qué caracteriza a la cultura empresarial de la empresa Duroplast, S.A. de C.V.?
- ¿Cómo podemos identificar los aspectos a mejorar en la cultura empresarial de Duroplast, S.A. de C.V.?
- ¿En qué aspectos se diferencia la cultura empresarial de Duroplast, S.A. de C.V. de otras compañías del ramo?
- ¿Qué relación existe entre la creación de una cultura corporativa de una empresa del ramo automotriz y su éxito en el mercado?

VI. HIPÓTESIS

Mediante una propuesta para la creación de una cultura corporativa en la empresa Duroplast, S.A de C.V., que considere:

- a) cultura de trabajo en equipo,
- b) Motivación
- c) comunicación e integración de los participantes en los procesos administrativos, productivos, etc.
- d) Planeación y administración

La compañía incrementara su competitividad para hacer frente a los retos de la industria automotriz.

VII. VARIABLES

Variable Independiente.

Propuesta de Creación de una Cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V.

Variable dependiente.

Competitividad Compañía Duroplast, S.A. de C.V..

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO.

Definición del Tipo de Estudio.

Para esta investigación dada la particularidad del tema que abarca elementos o variables que no son fáciles de poder experimentar ya que involucra tanto aspectos sociales, como económicos, se decidió por la investigación cualitativa con diseño transaccional descriptivo (obtención de datos en el año 2013), este tipo de estudio da la facilidad de evaluar las variables sin entrar en contradicciones, o

ambigüedades que pueden perjudicar la misma investigación, y con ello obtener una visión más clara de las perspectiva sobre el tema objeto de estudio.

La investigación es cualitativa porque los aspectos referentes a la cultura empresarial, liderazgo, participación, comunicación, planeación, no son cuantificables, es decir estos aspectos se basan más en los resultados que en un número de proyecciones.

Determinación de Universo y Muestra de Estudio.

Universo.

El universo de la investigación de campo será la empresa Duroplast, S.A. de C.V., así como en dos compañías más que compartan del mismo ramo.

Muestra de Estudio.

La muestra debe ser clasificada como representativa.

La muestra será representada por:

- Director General.
- Director de Finanzas y Tesorería.
- Gerente de Producción.
- Gerente de Recursos Humanos.

Todos actualmente laborando en la planta ubicada en Naucalpan, Edo. De México, a los cuales les realizamos entrevistas.

Por lo que respecta a las empresas contra las que compararíamos la cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V., la muestra será representada por:

Compañía "A"

- Director General.
- Director de Finanzas y Tesorería.
- Gerente de Producción.
- Gerente de Recursos Humanos.

Compañía "B"

- Director General.
- Director de Finanzas y Tesorería.
- Gerente de Producción.
- Gerente de Recursos Humanos.

Método para Recopilar la Información.

En este sentido se consideró necesaria una investigación de campo para poder conocer de cerca las características de la cultura corporativa, que se puede decir, va siendo construida por los directivos y gerentes de la empresa. Por lo mismo es necesario, la elaboración de entrevistas dirigidas, mediante las cuales la información necesaria para identificar las características del personal y su cultura corporativa, y además obtener su opinión en cuanto a las fortalezas y debilidades administrativas de la compañía

Procedimiento de investigación.

Tabla 1. Procedimiento de Investigación.

TIPO DE INVESTIGACION	TÉCNICA	MÉTODO	FUENTE DE INFORMACIÓN
Documental	Exploratoria	Búsqueda de información en documentos privados	Libros, ensayos, tesis relativas a la temática del problema.
Descriptivo	Entrevista Dirigida	Cuestionario	Personal de la empresa Duroplast SA de CV. así como de otras 2 compañías.

Fuente: Propia.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances.

El estudio se va a realizar al capital humano de la empresa Duroplast, S.A. de C.V., así como dos empresas más del mismo ramo y con operaciones similares.

Es importante señalar que la propuesta a la fecha de presentación de la tesis, será meramente teórica, debido a que la implementación requiere de mayor inversión de recursos como tiempo, dinero, así como de la autorización del consejo de administración de la compañía.

Limitaciones.

Por cuestiones de confidencialidad no revelamos los nombres de las compañías homogéneas a Duroplast, S.A. de C.V. que sirvieron de base para realizar para comparar las culturas corporativas en la industria automotriz, así como los nombres de sus directivos a los cuales aplicamos las entrevistas.

Tampoco revelamos los nombres de los directivos de Duroplast, S.A. de C.V. por los mismos motivos

CAPITULO 1. APERTURA COMERCIAL.

En este capítulo se expondrá una breve descripción del fenómeno de la apertura comercial en el mundo, es necesario contextualizar este fenómeno para empezar a realizar nuestro estudio.

1.1 Desarrollo y descripción de la apertura comercial en el mundo.

En la actualidad la apertura de mercados en el mundo es constante y cada vez es más común para las empresas enfrentar enemigos invisibles, es decir su competencia podría estar situada a miles de kilómetros de distancia.

Esta apertura de mercados se ha dado a través de varios años en conjunto con los cambios en las teorías económicas, a continuación estudiaremos un poco de la historia de la evolución de los mercados y las teorías económicas que se especializan en estos.

Entre las propuestas más duraderas de la teoría económica se encuentra la ricardiana, conocida como teorema de los costos comparados o teoría de las ventajas comparativas, que parte de la necesidad de la especialización productiva de las naciones y favorece el desarrollo del comercio internacional. (Ricossa, Sergio, 1990).

La cual consiste en el que una economía caracterizada por uno o más procesos productivos escasos tendrá interés en dedicarlos donde le proporcionen el máximo valor de productos; pero eso es impedido en ausencia de comercio internacional, por la necesidad de producir todo, si la población demanda todo. Por consiguiente, siempre en ausencia de comercio internacional, una parte de los procesos productivos forzosamente se dedica en forma menos eficiente que la

óptima, a obtener lo que no se puede evitar producir por que la gente lo demanda. Pero en cuanto esa demanda pueda ser satisfecha por el comercio internacional, los recursos nacionales ya no encuentran obstáculos para emplearse con el máximo de eficiencia, en las únicas producciones recomendadas por la técnica o por la naturaleza.

Entre las críticas a la aportación de esta teoría destaca el carácter estático del contexto en el cual se presenta: “Confiarle la especialización productiva de un país significa mirar al presente, mas que al futuro. En efecto esta teoría ignora las posibilidades evolutivas tanto de la técnica como de la demanda mundial de los productos”. Otra crítica se refiere a la supuesta inmovilidad de los factores productivos.

La conversión del teorema de las ventajas comparativas en un sistema dinámico, incluida la movilidad de los factores productivos, arroja un instrumento teórico de mucho mayor alcance.

Con el final de los años ochentas, se pretendió dictaminar la defunción de la teoría ricardiana de las ventajas comparativas, empezando un nuevo paradigma en el que las ventajas de producción y el comercio dejaban de ser comparativas para convertirse en competitivas.

La llamada gestación del nuevo paradigma parte de diagnosticar una considerable pérdida de eficacia explicativa, tanto en las teorías como en los instrumentos empleados en la comprensión de los principales acontecimientos recientes en el escenario económico internacional.

Los análisis de las balanzas de pagos, los correspondientes al subconjunto de balanzas comerciales, los relativos a precios y salarios, los que se fundan en el tipo de cambio, aquellos que parten de la abundancia o escasez de los recursos

naturales, los que encuentran las potencialidades exportadoras en las empresas con mayor productividad relativa interna; en fin, las propuestas conocidas de explicación del éxito económico de algunas industrias y de las naciones que las hospedan, ni en conjunto ni en lo particular ofrecen las respuestas que permitirían hablar de un paradigma consistente con los eventos que dan cuenta de la interdependencia y de la globalización, en ambientes de competencia creciente.

El proceso de especialización productiva, variable explicativa del actual intercambio ha transitado de las ventajas comparativas hacia una nueva dimensión las *ventajas competitivas*, en la que la productividad de ciertas ramas industriales o de servicios encuentran condiciones más propicias en determinadas naciones para alcanzar el éxito.

Los sucesos económicos en curso, los de la competencia internacional, no desconocen la presencia tradicional de las políticas públicas en el escenario del comercio internacional. No obstante, de ellas no se sigue ningún éxito productivo ni comercial, ni en su caso, duradero. Ni en términos fiscales ni en términos monetarios pueden construirse efectos de largo aliento en el horizonte de la competencia internacional. Ello es así por que la tendencia más vigorosa apunta otorgar el papel más relevante, en el elenco de las confrontaciones comerciales, a las tecnológicas y a los recursos humanos capaces de producir más y mejor, de innovar productos y procesos, en la lógica de buscar, por encima de otras consideraciones, la más alta y homogénea calidad.

El llamado *Diamante Nacional* (Porter, 1991), compuesto por:

- a) Las características de la demanda
- b) Los sectores afines o de apoyo
- c) Las condiciones de los factores

d) La estrategia, estructura y grado de rivalidad de las empresas, con los complementos del gobierno y la casualidad.

Constituyen los elementos clave del éxito que una determinada región de una nación hace posible para las empresas que hospeda, asumiendo que ninguna nación es exitosa en todas las ramas productivas.

De esta manera los análisis económicos que tradicionalmente se han intentado y que hasta inicio de los años setentas, explicaron los fundamentos de la competencia internacional, hoy no nos sirven.

¿Cómo se explica el éxito de las empresas y las naciones en que operan y como se mide el éxito?

El éxito se explica por una situación productiva y comercial ventajosa frente a los competidores de dentro y, fundamentalmente de fuera, y se mide por los niveles de calidad de vida de la población y por la cobertura de los beneficios, dependiendo ambos elementos del tamaño y del patrón de distribución del ingreso nacional.

Resulta fundamental la caracterización de las esferas de la producción de bienes y de servicios en las que es posible la especialización, siempre que se disponga de tecnología de punta y de capital humano para la producción que se trate, esto debe de ser valuado desde una perspectiva internacional y no doméstica.

Contra la teoría tradicional de las ventajas comparativas, la de las competitivas propone la búsqueda de altos precios, partiendo del supuesto de que el tema central es la calidad y no los precios, con lo que será mayor el efecto en el ingreso nacional.

El mundo sigue cambiando y esta tendencia de apertura de mercado conjunta de la constante evolución social nos lleva a la globalización.

La confluencia de una gran variedad de acontecimientos en la economía mundial, que van desde una muy prolongada crisis primero productiva y, en la actualidad, comercial en el seno del capitalismo maduro, a lo que acompaña un severo estancamiento de las economías pobres, entre las que se cuentan aquellas que operaron, hasta el final de los ochentas, como satélites del poder soviético, teniendo como telón de fondo la conclusión de la Guerra Fría y el deterioro de las hegemonías económica y política de los Estados Unidos dentro del sistema mundial, no hace sino expresar las dificultades del tránsito de un largo periodo de expansión, que inicia con la posguerra mundial y comienza a mostrar un indudable agotamiento en la primera mitad de los años setentas, hacia un enrarecido ambiente de competencia internacional, que, con incontables restricciones, anuncia el futuro retorno a una fase expansiva del ciclo largo, marcada por el desarrollo preferente del regionalismo sobre el multilateralismo y del mercantilismo sobre el libre comercio (Porter,1991).

También incorpora un desarrollo preferente del autoritarismo en materia económica sobre la participación democrática de la sociedad, en el interior de las naciones, por cuanto se ha puesto en tensión la relación Estado-sociedad, en virtud de la nueva relación Estado-mercado que se endereza en el propósito de subordinar las acciones del primero a los requerimientos del segundo.

A la exaltación de la apertura económica, de la inescapabilidad de la globalización, del endiosamiento del mercado, y de la convocatoria a incrementar la productividad de los factores con apoyo en el cambio tecnológico, le faltan argumentaciones teóricas y salidas políticas, al tiempo que no existen evidencias empíricas sobre la relación entre el crecimiento de las exportaciones y el del

producto total, algo similar ocurre con la recomendación de percibir al crecimiento como fruto lógico de asumir al mercado amigable, toda vez que, frente a esas exaltaciones y recomendaciones, comienzan a mostrarse los saldos adversos, para quienes la han seguido, mientras que las economías propiamente exitosas, las del suroriente de Asia, disfrutaban de un crecimiento administrado, con fuerte intervención estatal, ciertamente alejadas del recetario de los 2 organismos multilaterales que se abrogan tanto a la definición de los mecanismos de ajuste (Fondo Monetario Internacional, 2002) como de las vías ciertas de crecimiento (Banco Mundial, 2002).

Del fin de la guerra fría a la globalización.

Con el derrumbe del llamado socialismo real, la convivencia entre los países alineados en los frentes soviético y occidental experimentó, la evaporación de prácticas de equilibrio que no se agotaban en la disuasión armamentista ni en la intervención militar directa.

En esta nueva relación, la amenaza de insurrección evaporada y los propios problemas de competitividad de la economía estadounidense, mostrados a plenitud desde el comienzo de los años setentas, el interés de los políticos de aquel país sobre las cuestiones políticas de América Latina, era guiado por las preocupaciones relativas a los problemas políticos de los Estados Unidos, de manera mucho más evidente.

El saldo de una mal encubierta guerra comercial entre Estados Unidos, Japón y el bloque Europeo, particularmente representado por Alemania, ha sido el repliegue económico del primero, y tras la guerra del Golfo Pérsico, la consolidación de su hegemonía militar.

Para el caso de América Latina, las modificaciones que se desprenden de la conclusión de la Guerra Fría comienzan a resultar adversas, ya que contrariamente a lo ocurrido en los años ochentas, los gobiernos no podrán esgrimir las amenazas soviéticas y cubanas, hipotéticas o reales, para obtener el apoyo militar y económico de Estados Unidos, mostrando una peculiar negligencia que puede no ser tan benigna, toda vez que los procesos de crecimiento económico están fuertemente relacionados con las posibilidades de incrementar la participación en el uso de la liquidez internacional.

El hecho de que el comercio crezca más que la producción y que correlativamente, la crisis del sistema se presenten de manera escalonada, afectando inicialmente a la segunda y con posterioridad al primero, parecen ser las preocupaciones centrales en el momento de sugerir políticas que no se compadecen de las enormes desigualdades que privan entre países ricos y pobres.

La convocatoria, para todos es el abandono a las bondades del libre comercio, que desde la concepción teórica, pareciera desarrollarse en un ambiente planetario de competencia perfecta y, desde el político, adornado por la audacia del más ocurrente pragmatismo, siempre que el Estado colabore entusiastamente en su auto aniquilación.

Las preocupaciones de estos autores también se encaminan al propósito de exaltar la dominancia del libre comercio, en el desarrollo de las negociaciones regionales, sobre cualquier posibilidad de establecimiento, de formas mercantilistas, de proteccionismo velado o no, en la hora de negociar la conformación de bloques.

La aparición de las llamadas reglas de origen que, según el tipo de bien o servicio, que se pretenda colocar bajo el cobijo de estas negociaciones, exige al

menos un 50% de valor agregado regional, se ha combinado con el establecimiento de altas tasas arancelarias para terceros países, de forma tal que el temido mercantilismo, y en sus nada novedosas expresiones proteccionistas, están a la vista como para quien quiera verlas.

El nuevo orden internacional.

La destrucción del muro de Berlín y la subsecuente disolución de la Unión de Republicas Soviéticas Socialistas (URSS) han sido celebradas como la caída de los comunismos y el derrumbe del marxismo-leninismo como fuerza ideológica en el mundo moderno. Además han sido celebradas como el triunfo definitivo del liberalismo como ideología, pero por el contrario esos acontecimientos marcaron aun más el derrumbe del liberalismo y nuestra entrada definitiva en el mundo después del liberalismo.

El año de 1989 ha sido abundantemente analizado como fin del periodo 1789-1989, es decir el periodo de triunfo y caída, de ascenso y eventual defunción, del liberalismo como ideología global, lo que se llama geocultura del moderno sistema mundial.

En la definición de las grandes fronteras de la periodización económica y hegemónica del sistema mundial, la evocación de las posguerras, en tantos puntos de inflexión de las tendencias fundamentales, ha ocupado un sitio privilegiado.

Para el análisis de la situación, con los conflictos apreciables en el multilateralismo, y regionalismo, entre libre comercio y mercantilismo, con los diferenciados desarrollos relativos, en la conformación de bloques hemisféricos, la conclusión de la guerra fría y la evaporación de sus diversas y significativas expresiones (armamentismo, alineamientos, seguridad, e intervencionismos

inspirados en el conflicto Este-Oeste), abren un considerable espacio para una nueva etapa de crecimiento capitalista, en la que los nuevos elementos corresponden a la cooperación, al desarrollo tecnológico, a la obligatoriedad de la democracia representativa, a la integración regional hemisférica, y a un prolongado etcétera que nos permite identificar, un nuevo y significativo punto de inflexión en las llamadas tendencias internacionales.

De acuerdo a las especulaciones de Wallerstein, respecto a la conformación futura de bloques que no se someten a los imperativos de la geografía, en los que por ejemplo, los Estados Unidos se integrarían al bloque asiático, mientras Rusia lo haría al Europeo, en calidad de socios menores, no existe seguridad de que en ningún caso, un bloque americano, con un papel central de los propios Estados Unidos, pueda realmente conformarse o, en su caso, gozar de cierta perdurabilidad.

Por lo pronto son los entornos inmediatos los que van guiando la conformación, de los 3 bloques mencionados.

Asia Oriental. El vuelo de los gansos.

El cambio de siglo, como simple acontecer temporal, no encierra más novedad que la profundización de las grandes tendencias y fuerzas transnacionales negativas, crecimiento demográfico y calentamiento del planeta, encabezan los más importantes desafíos del porvenir inmediato.

La forma, tamaño y calidad de los preparativos que han venido realizando los países que se inscriben en cada bloque regional, conducirán al éxito a los que mejor libren los desafíos.

En la actualidad no existen mayores divergencias entre los analistas respecto a que el bloque confirmado en Japón, en calidad de líder, y las Economías de reciente Industrialización, es el mejor preparado para un mundo sin fronteras y con mayores grados de competencia.

Este consenso no se riñe con la especulación wallersteniana que ubica al Japón como un centro de alta competitividad, a partir de los grados de concientización y de reacción sobre el probable efecto de las fuerzas transnacionales.

Educación generalizada, con una sólida base en los conocimientos científicos y tecnológicos, desarrollada como experiencia grupal, altamente jerarquizada y, simultáneamente, flexible frente a los desarrollos tecnológicos del futuro, acompañada de una moneda subvaluada y una enorme disponibilidad interna y barata de capital, con una seria preocupación por evitar la decadencia de la etapa victoriana tardía de Gran Bretaña, son parte fundamental en la explicación de los éxitos hasta hoy obtenidos por Japón y de los preparativos para el porvenir.

Con tales dispositivos, más una suerte de política demográfica que incrementa los pesos absoluto y relativo de las personas que rebasarán los 65 años de edad (alrededor del 25% para el 2025), las amenazas que se expresan en una reducción relativa de los japoneses en edad de trabajar y en la disminución del ahorro interno, según las versiones convencionales de la relación entre los ciclos de vida y del consumo, podrán enfrentarse con una profundización de la robótica, a largo plazo, más barata que la fuerza de trabajo.

El mundo sigue cambiando y con el paso de los años un nuevo tipo de orden económico se está viendo en el horizonte del mundo, nuevas alianzas se empiezan a vislumbrar y la apertura de mercados es hoy en día un peligro claro y

presente para las economías que no estén aptas para cambiar en este modelo económico salvaje y a veces autoritario (Rosas, 2013).

1.2 Apertura Comercial en México.

En 1986 se toma la decisión de ingresar al Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT) -revirtiendo la decisión tomada en 1979-, teniendo como propósito la consolidación de las relaciones multilaterales de comercio.

A partir de entonces el comercio exterior de México muestra una situación radicalmente distinta hacia la década pasada; de hecho, a partir de ese año la maquila cobró un nuevo impulso, diversificándose y expandiéndose en la frontera norte del país alcanzando en 1989 un total de 1700 empresas, realizando operaciones por 12 mil millones de dólares y ocupando el 17% de la fuerza laboral del sector manufacturero, esto es, 450 mil trabajadores. Asimismo, el 80% de las fracciones arancelarias dejaron de estar sujetas a permisos previos; las tasas impositivas se integraron a cinco niveles -a diferencia de los 20 existentes en 1983- y el arancel promedio de la economía se estableció en un 9.5% frente al 16.4% de 1982. (BANAMEX Y BANCO DE MÉXICO, 1990).

Con el ingreso de México al GATT, las empresas mexicanas recibieron su "primera llamada" a la apertura comercial y con ello el reclamo de fabricar productos de alta calidad y competitivos no solo a nivel nacional, sino incluso internacional.

En ese sentido, los objetivos específicos de nuestro país al ingresar al GATT fueron:

- Reestructurar la producción,

- Regular su intercambio, en tanto que la mayoría de las exportaciones mexicanas van a los Estados Unidos, que es miembro del GATT y, por lo mismo, aplica todas las normas regulatorias del mismo, y
- Elevar el rendimiento de su comercio exterior y el volumen de las exportaciones.

No obstante la magnitud de estas medidas, persiste la exigencia de que México salga al encuentro de nuevos caminos para encauzar un proceso de desarrollo sostenido y responder a las demandas de empleo y bienestar de la población. De hecho, un camino alternativo ha sido la firma del Acuerdo de libre comercio con los países de América del Norte y otros acuerdos comerciales con países latinoamericanos. Aunque es bien sabido que entre los países firmantes del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica existen muchísimas diferencias, éstas no deben ser unos obstáculos, sino más bien sujeto de negociaciones para un beneficio compartido y equilibrado (Dillanes, Maria Estela, 1994). .

En este sentido, entendemos que, la implementación de un Acuerdo de este tipo, estaría respondiendo a la necesidad de dar orden y dirección a un proceso de interdependencia económica entre los países firmantes, que amplíe sus efectos en la planta productiva, posibilite negociaciones más transparentes, no sólo entre gobernantes, sino también entre empresarios, y -asimismo- permita obtener capitales para financiar el desarrollo mexicano, elevar la competitividad y eficiencia, crear empleos y atender con mayor celeridad las necesidades sociales.

Nosotros podemos decir, que la integración de Norteamérica en un bloque regional, ha sido un paso obligado debido a la situación actual del mercado mundial, que por un lado tiende a concentrarse en unos cuantos países y por el otro lado enfrenta caídas en sus tasas de crecimiento.

"Dos tercios del comercio mundial lo concentran sólo 9 países, 6 de ellos europeos, Estados Unidos y Japón. Tan sólo 14 países de Europa concentran la

mitad del comercio mundial y es de esperarse que se incremente su participación al considerar los grandes cambios en el bloque socialista. Por otro lado, más que asegurar que ha aumentado el comercio mundial, su ritmo de crecimiento ha disminuido. Según el Fondo Monetario Internacional, el comercio mundial creció el 17.5% en 1987, el 14.5% en 1988 y en 1989 el 7.5%, esta tendencia se presenta también en tres de las potencias económicas del mundo; los Estados Unidos redujo su tasa de crecimiento de 11% en 1988 a 7.3% en 1989, Japón de 24.1% al 11.9% y Alemania pasó de 9.6% a 7.7% en los mismos años". (FMI, 1989)

En conclusión puede señalarse que nuestra "moderna" incorporación a los mercados internacionales, habrá de constituir un fuerte acicate para la producción nacional, en razón de los reajustes que han y habrán de sucederse rápida o paulatinamente en algunos casos. Por ejemplo:

- Mejoras en la organización de la producción nacional en términos de generar productos de mejor calidad y precio e internacionalmente competitivos,
- Mejor calificación de la mano de obra y aplicación intensiva de las innovaciones tecnológicas,
- Hacer más expeditos los sistemas de información sobre el mercado internacional, que permitan llevar oportunamente nuestros productos a los lugares donde exista demanda.

Es dentro de este panorama donde habremos de encontrar las directrices que habrán de orientar la administración empresarial en los próximos años. A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1994 es el momento que con sus excepciones por supuesto, en que los empresarios y la población en general en nuestro país empieza a adquirir conciencia de la corriente que hay en el mundo actual, la incipiente apertura de mercados en forma conjunta con la globalización.

El TLC ha sido descrito de muy diversas formas. Una de las más frecuentes es la que lo describe como “uno de los tratados comerciales mas avanzados del mundo pues:

- Reconoce la globalización creciente y la interdependencia económica.
- Vincula el comercio de bienes con el de servicios y los movimientos de capital.
- Adopta los principios de multilateralismo establecidos en el GATT.

En esta misma descripción del documento, se apuntan los 7 principios rectores que cobijaron las negociaciones:

1. La liberación del comercio en bienes, servicios y flujos de inversión se realizaría con estricto apego a los establecido por la Constitución Mexicana;
2. El Tratado sería compatible con el artículo XXIV del GATT con el fin de mantener y fomentar en el futuro el comercio con países fuera de América del Norte.
3. El calendario de desgravación debería reflejar la asimetría entre México y sus vecinos del norte, dando oportunidad a la industria nacional de ajustarse a la competencia internacional;
4. Impedir que las normas y estándares técnicos se convirtieran en barreras no arancelarias para las exportaciones mexicanas.

5. Establecer reglas de origen transparentes para asegurar los beneficios del Tratado a los productores de los 3 países, evitando así problemas de triangulación donde algún país no socio recibiera estos beneficios, al mismo tiempo que garantiza su competitividad pues podrán incorporar insumos de países ajenos al TLC.
6. El establecimiento de reglas claras para evitar subsidios que distorsionen al comercio y afecten las condiciones de competencia.
7. La creación de instancias administrativas que permitan la explicación sencilla expedita a la solución de controversias, proporcionando diferentes vías para agilizar su solución.

Estas fueron las bases sobre las que surgió el TLC apostando a una apertura de mercados. Pero hay que analizar como se encuentra funcionando este Tratado:

- El comercio en ambos sentidos va en aumento. El tipo de especialización industrial que puede esperarse para aumentar la competitividad de las empresas esta lográndose muy gradualmente.
- La economía ha logrado recuperarse de los desastres de 1994-1995 y también se están recuperando las importaciones que llegan a México de los Estados Unidos.
- La actuación de las economías y de las medidas macroeconómicas concretas es mucho más importante que los niveles arancelarios, en la definición de las pautas comerciales.

- Las relaciones entre estadounidenses y mexicanos se están desarrollando con intensidad y frecuencia sin precedente. El diálogo no necesariamente resuelve todos los problemas, pero la falta de este permite que se enconen.

Una de las prendas de mayor valor para nuestra historia y en nuestras tradiciones diplomáticas, que la apertura económica parece haber evaporado, sin duda está representada por el carácter doctrinario de la política exterior en México. Esta disposición a dotarnos de doctrina y de normas específicas de relación con los extranjeros, que estuvo ligada a los esfuerzos del liberalismo y de las fuerzas revolucionarias del presente siglo, posiblemente es la razón más profunda por la que, como ningún otro país en el mundo, nuestras leyes e instituciones han honrado a las vigorosas aportaciones **del internacionalista argentino Carlos Calvo**, las políticas de no intervención.

Considerando todo lo anterior, veamos ahora que futuro tiene nuestro país en toda esta recomposición que se esta llevando a cabo y la que siga.

La presencia de México en los escenarios internacionales es sólida tal vez más de lo que nosotros la consideremos.

Debemos, pues primeramente tomar conciencia urgente de lo anterior para no equivocarnos al dar.

Será pertinente considerar que la política exterior mexicana se ha desarrollado en una concepción de respeto a la comunidad internacional y acorde con ciertos principios.

Moverse en la comunidad internacional, y sobre todo en el contexto de la globalización y de la apertura de mercados resulta muy complejo. El propósito

fundamental que se busca por los impulsores de la globalización es la internacionalización de los capitales (Miramontes, 2003).

Lo anterior nos permite decantar varios puntos:

- La apertura de mercados mundial se esta dando cotidianamente y a pasos agigantados.
- Cada vez más el mundo se esta conformando en polos de acciones económicas principalmente 3: el bloque europeo, el bloque asiático y el bloque norteamericano, que esta tratando de preservar su hegemonía buscando alianzas con Gran Bretaña y Japón.
- Nuestro país debe de considerar con sensatez todo su entorno, revisar su política exterior, sin desconocer su adecuación a las exigencias de la comunidad internacional y a la alta competitividad de los mercados internacionales.
- Nuestro país debe realizar acciones tanto para el sector público como el privado, conforme a un programa de metas a corto, mediano, y largo plazo.
- La condición política actual debe hacer adecuaciones que nos permitan conseguir lo deseado y de esta forma adecuarnos al constante movimiento del mundo, dejando de lado nuestra visión interna.

Los empresarios mexicanos deben de estar preparados al constante movimiento del mundo que cada vez mas impulsa una apertura de mercados cada vez más universal, los Tratados de Libre Comercio con América del Norte y con Europa nos permiten ver que nuestro país hoy mas que nunca debe prepararse para enfrentar este reto. Por lo mismo es importante para los empresarios mexicanos afrontar este reto con un cambio de mentalidad, es decir, con una

cultura corporativa que les permita a sus organizaciones competir con las compañías extranjeras, que con el paso del tiempo cada vez son más en nuestro país (Rosas ,2013).

CAPITULO 2. COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO-PUEBLA.

En este capítulo se expondrá una breve descripción del concepto de competitividad, así como expondremos el caso de la competitividad en la industria automotriz, la cual es el ramo al que pertenece la compañía Duroplast, S.A. de C.V.

2.1 Antecedentes de la competitividad en México.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Pineiro, 1993).

Algunas definiciones de la firma o sector:

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por

los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1980).

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

En nuestro país a raíz de 1994 cuando entra en vigor el TLCAN comienzan a existir cambios estructurales en las relaciones comerciales, se define un nuevo patrón tecnológico, tratando de dar una respuesta coherente al cuestionamiento de cómo promover el progreso tecnológico utilizando adecuadamente nuestros recursos más abundantes, mano de obra y ciertos recursos naturales, así como los más escasos: capital y divisas.

Al respecto se marca la pauta para un desarrollo tecnológico a nivel de planta productiva, sin pretender indicar a las distintas ramas industriales cómo desarrollar sus tecnologías, sino más bien "facilitarles la innovación tecnológica" a partir de una política de fomento a las actividades de investigación, basada en un conjunto de instrumentos financieros, fiscales y de infraestructura. Aplicándose selectivamente a las diferentes ramas industriales en función de su complejidad tecnológica y distinguiéndose tres tipos diferentes de tecnologías: maduras, nuevas y de punta. Finalmente resulta evidente la importancia que, en este rubro, habría de tener una política de apertura a la inversión extranjera directa.

Dándole continuidad a este proyecto el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (Salinas de G., 1989 P.85-86) en su capítulo de política de comercio exterior, establece como objetivos:

- a) Fomentar las exportaciones no petroleras,

- b) Alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias,
- c) Continuar con la eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al comercio,
- d) Garantizar el acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales, y
- f) Buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial del país.

En el logro de estos objetivos, las acciones de política habrán de orientarse por los siguientes puntos:

- Alentar la inversión privada, nacional y extranjera, mediante una política económica certera y clara, y con un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.
- Propiciar la modernización tecnológica de la industria nacional, a través de la protección de la propiedad intelectual, la inversión extranjera y la vinculación eficaz de la oferta de tecnología nacional a las demandas de los diversos sectores productivos.
- Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora, especialmente la maquiladora.

- Avanzar en el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles, y continuar con el esfuerzo de disminuir la dispersión arancelaria.
- Fortalecer la competitividad del país, mediante un esfuerzo de desregulación en todos los sectores, en especial los de mayor impacto en las exportaciones: auto transporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales, entiendo que la liberalización comercial y la desregulación interna son dos aspectos inseparables de la modernización.
- Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador, bajo condiciones similares a las que reciben los exportadores de otros países con los que compiten nuestros productores.
- Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados.
- Aprovechar todas las ventajas que hay en la OMC para llevar a cabo negociaciones multilaterales.
- Utilizar las negociaciones bilaterales para mejorar permanentemente el acceso a los mercados externos de los productos mexicanos, a fin de contrarrestar la desviación del comercio internacional que pueda derivarse de la integración comercial de los bloques regionales.

Es así como en México empezó un proceso de competencia comercial que a la fecha ha originado que las empresas necesiten prepararse

constantemente, así como adecuar procesos para abrirse brecha en el mercado.

2.2 Competitividad en el Sector Automotriz en México-Puebla.

En el transcurso de los años, México se ha incorporado a la dinámica global de la industria automotriz. Entre 2008 y 2010 se benefició de las iniciativas de negocios que ejecutaron las marcas más importantes del mundo, lo que le llevó en 2012 a reafirmarse como el octavo productor mundial con una producción anual de poco más de 3 millones de unidades.

El avance de nuestro país se debe a sus ventajas competitivas: ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra calificada y acceso preferencial a los principales mercados del mundo.

En relación a la posición geográfica, ¿qué significa exactamente para la industria automotriz? La respuesta es sencilla: Los principales países asiáticos (China, Japón o Malasia) toman en promedio de 15 a 23 días más para abastecer el mercado de Norteamérica, en comparación de las empresas asentadas en México. Asimismo, esos países tardan entre 12 y 24 días más para llegar al mercado sudamericano, en relación con los productos enviados desde nuestro país.

La disponibilidad de mano de obra calificada, se puede apreciar en el siguiente dato: en México se gradúan al año 100,000 estudiantes de ingeniería y técnicos (cifra superior a la de Alemania, Canadá o Brasil) y existen 900 programas de posgrado relacionados con la ingeniería y la tecnología en universidades mexicanas, lo que permite contar —y se ha demostrado— con la cantidad y calidad del recurso humano. De acuerdo con la Secretaría de

Economía, la oferta de ingenieros en México representa una ventaja para la atracción de inversión, en relación con otros destinos.

Estos dos aspectos impactan en el tipo de proveeduría y desarrollo de clústeres que se han establecido, y continuarán haciéndolo en los próximos años. Con base en los planes de construcción y ampliación de cuando menos cinco nuevos complejos industriales, el país pronto tendrá la capacidad instalada para ensamblar más de 4 millones de unidades anuales.

México, a diferencia de otros países que también han escalado posiciones dentro del listado de los mayores productores del mundo, como Brasil, ha sido capaz de atraer las inversiones para la construcción de automotores de alto valor agregado, lo que contribuirá a reducir los costos de las armadoras como pueden ser por inventarios, riesgos, tiempo de entrega y transporte, entre otros.

En todo el país se vive un proceso continuo de desarrollo de importantes clústeres automotrices. El más importante se ubica en la región noroeste del país y cuenta con 198 plantas productoras de autopartes en las que destaca la fabricación de climas, sistemas automotrices, componentes de plástico, partes para el sistema eléctrico, partes para motor y maquinados.

Al hacer un recuento de la cantidad y tipo de empresas instaladas, toma relevancia el modelo de integración de la cadena de suministro, así como la suma de ésta al potencial de México como actor de la Industria Automotriz. De acuerdo con información del Sistema Empresarial Mexicano (SIEM), en territorio nacional se encuentran más de 600 empresas de autopartes, de las cuales una tercera parte son de primer nivel (Tier 1).

Las oportunidades que tiene la industria son grandes, así como los aspectos clave a considerar para el inversionista. Las firmas asiáticas tienen pleno

conocimiento y convencimiento de las ventajas. Dos de las tres principales empresas japonesas ampliarán su capacidad de fabricación de autos en México antes de que concluya la primera mitad de esta década; una más iniciará operaciones en el país para el envío al maduro, pero todavía atractivo, mercado estadounidense.

Ante este escenario, hay que reconocer la importancia de que las empresas de esta industria diseñen, ajusten y transformen la mejor estrategia que maximice la competitividad de su negocio para afrontar con éxito todos los desafíos que representa el crecimiento en la industria automotriz mexicana, porque hoy como nunca, el tiempo es dinero y en la década pasada México ya avanzó haciendo vínculos con otros países, por lo que la tercer ventaja competitiva (acceso preferencial a los principales mercados del mundo) también es una realidad (*Doing Business in Mexico: Automotive Industry 2013*).

En este contexto la industria automotriz se ha convertido en una de las más importantes en nuestro país, el estado de Puebla es uno de los claros de los clusters con los que cuenta nuestro país con empresas que proveen distintas partes en la cadena de suministros de dicha industria, la compañía Duroplast, S.A. de C.V. la cuál es objeto de nuestro estudio, compite contra empresas que constantemente están actualizando y mejorando procesos con el objeto de permanecer vigentes en una industria que se mueve rápidamente.

2.3 Impacto de la competitividad en la cultura corporativa en México-Puebla.

Del planteamiento hecho en los párrafos anteriores, podemos desprender que los desafíos que habrá de enfrentar la nueva administración de negocios son por un

lado, productividad y competitividad; y por el otro, cultura empresarial y disciplina industrial.

Esto no es fácil de lograr, sobre todo si se consideramos que se traen a cuestras problemas ancestrales de subdesarrollo industrial, caracterizado por una falta de eficiencia, carencia de una tradición empresarial, falta de avance tecnológico, falta de mano de obra calificada, ausencia de grandes lideres empresariales y el individualismo de trabajadores y directivos.

Y aunque las causas de este atraso pueden estar fincadas en una política de industrialización errática, habría que señalar también como un factor fundamental la mentalidad del individuo, sea este empresario o trabajador.

Rubén Lozano, Director General de Dimensión Corporativa, señala al respecto:(Expansión No.442, 1986) "Desgraciadamente el vicio que tenemos de la falta de calidad y el famoso 'ahí se va' continúa muy arraigado y no permite ver a largo plazo, porque se quieren tener resultados inmediatos, en tanto que la reconversión de la planta industrial requiere de esfuerzo, tiempo, paciencia y constancia. El empresario no tiene conciencia de lo que es la calidad y la excelencia. Los empresarios tienen la idea de que es lo mismo ir a vender a la Merced que al extranjero. Existe una falta de madurez empresarial, falta de perseverancia y seguridad. Es la inseguridad la que provoca que se trabaje aisladamente, que se preocupe por si mismo y le falte labor de equipo." Por su parte, el Director General del Grupo Sabré, B. Bucay (Expansión, No.438, 1986) apunta: "Los problemas ancestrales en nuestra industria, no son mas que el resultado de una falta de cultura y disciplina industrial. El problema se encuentra en la falta de tecnología 'blanda' no 'dura'. Se nos impone un gran salto hacia abajo, penetrar en lo más profundo de los operarios, en la motivación de la gente, en la mentalidad".

Finalmente sobre los problemas de planeación, Rubén Martínez Vera (Expansión, No. 442, 1986) Asesor de negocios a nivel de alta gerencia, opina: "Un problema serio es la falta de planeación del mexicano. El mexicano crece en un sentido casi accidental. Crece porque tiene necesidad en cierta área, pero no bajo una estrategia definida; y en este caso la estrategia definida debe ser la que tenga prioridad."

Así, ante la necesidad de ser más productivos, mejorar la calidad y ser más competitivos, no puede soslayarse el imperativo de dar un nuevo enfoque a la gestión empresarial mexicana; un enfoque mucho más adecuado a este nuevo medio ambiente, más dinámico, difícil y complicado: un enfoque estratégico.

La estrategia viene a ser como una guía en nuestra toma de decisiones hacia lo que queremos ser en el futuro, en materia de productos, mercados, tecnología, etc.

Una última reflexión, es de vital importancia que México sea capaz de exportar a mercados internacionales y también lo es que aprenda a pensar en términos estratégicos (competitivos). Para ello, hay que reflexionar, ante todo, en la productividad, en la calidad de los productos, en si los productos son los más adecuados, en las características de la empresa en la que se trabaja, etc.

La competitividad implica necesariamente una orientación del comportamiento al futuro. La generación de ideas innovadoras que generen ventajas competitivas, implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología; involucra y exige organizaciones dinámicas, procesos innovadores. Significa, finalmente, una integración de las relaciones sociales a partir de las cuales la economía la empresa puede dar una mejor respuesta a las exigencias de bienestar social.

Algunas de las características que convierten a las empresas en competitivas de conformidad expertos en materia laboral son las siguientes:

- Es una empresa que motiva a sus empleados. La motivación es considerada un estado intímó, que activa, mantiene y dirige la conducta. Según los expertos cuando una empresa motiva a sus empleados haciéndolos sentir valiosos sin importar su puesto o cargo, el personal comienza a considerarse parte de la misma y se interesa por su éxito, aportando ideas creativa e innovadoras a la compañía.
- Cree en la innovación: Los expertos explican que una empresa no puede cerrarse en la antigüedad. El encargado, director o presidente siempre debe de innovar y mejorar las prácticas, tanto tecnológicas como de relaciones humanas.
- El mismo debe de analizar todo el proceso que realiza la empresa y estudiar qué pueden reparar, acorde a los tiempos, para el bien de la compañía.
- Es una figura líder: Según los especialistas, cuando una compañía influye en cada una de las personas que forman parte de ella, hace que el equipo trabaje con entusiasmo, logrando las metas y objetivos. Para James Hunter, autor de la obra “La Paradoja” y experto en temas de liderazgo, el líder es aquel que no obliga, si no que hace que las personas hagan lo que quiere sin ellas darse cuenta.
- Comparte el conocimiento: Los empresarios no deben limitarse a compartir sus conocimientos. Cuando usted da a conocer lo que sabe a los demás es admirado y respetado.

- Es realista: Una empresa competitiva siempre sabe en qué posición se encuentra y, a partir de dicha información, toma las medidas pertinentes para que surjan los cambios.

Como se puede ver en base a la investigación realizada para lograr la competitividad es de suma importancia apostar al capital humano, el cual al ser un elemento social es importante rodearlo de una cultura que vaya acorde con estos principios, en los últimos años el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones (Dávalos, 1994).

Como conclusión podemos señalar que en la actualidad la apertura comercial ha impactado directamente en la competitividad de las empresas, pues ahora las empresas requieren de mayor eficiencia y calidad, pero sobretodo requieren mayor velocidad de respuesta por parte de los proveedores a los requerimientos hechos, todos estos factores han cambiado el día a día de las organizaciones, han cambiado su forma de vivir y por ende han cambiado su cultura.

CAPITULO 3. CULTURA CORPORATIVA.

En este capítulo describiremos brevemente los distintos tipos de culturas empresariales, analizaremos sus diferencias y similitudes y sus ventajas y desventajas.

3.1 Descripción del concepto cultura corporativa.

Un último aspecto con relación a la gestión empresarial, lo constituye la cultura organizacional; factor trascendental en cuanto a la forma en que se desarrollan prácticas como: los procesos de aprendizaje, la acumulación de capacidades y la actividad innovativa. Concepto difícil de tratar y sobre el que a la fecha aún existe una amplia discusión sobre lo que significa, lo que representa y sobre el papel que juega dentro de una organización. Considerando la revisión realizada por Smircich sobre los caminos que ha tomado el concepto de cultura desarrollado en los estudios organizacionales, nos demuestra que no existe una teoría dominante sobre las organizaciones pues cada una de estas desarrolla una cultura en base a varios factores como el entorno, la situación económica, los recursos humanos, etc, sin embargo Smircich se enfoca a 2 situaciones:

Cuando se concibe a la organización como organismo, esta noción subraya la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones, donde las organizaciones se conciben como si batallaran por sobrevivir en un entorno cambiante. Mientras que cuando se estudia a la organización desde la perspectiva del orden y la regularidad se establece una conexión con la cultura, en este sentido se interceptan dos imágenes de orden: aquellas asociadas con la organización y aquellas asociadas con la cultura. Dando lugar a que esta intersección se manifieste en varias áreas temáticas o de conocimiento que interesan a los académicos de la organización y de la administración como: administración

(management) comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional, así como los procesos y organización inconscientes. (Smircih, 1983: 6 – 8).

Es importante para estudiar la cultura organizacional o corporativa delimitar el área de acción o el campo de estudio, en el caso de la compañía que es objeto de nuestro trabajo (Duroplast, S.A. de C.V), que es una mediana empresa, nos ocuparemos únicamente de la cultura del estrato directivo, bajo el supuesto de que en el caso de este tipo de empresas, son los directivos-dueños quienes mayor influencia tienen sobre el rumbo que va siguiendo la empresa, así como en las prácticas que prevalecen en toda la organización, por lo que cabe esperar que el análisis de esta parte de la cultura organizacional sea la que aporte las características más significativas. Por otro lado, en lo señalado por Hofstede (2003: 228, 229), quien resultado de sus investigaciones sobre las culturas organizacionales menciona: “es indudable que los valores de los fundadores y de los líderes clave modelan las culturas organizativas, pero es por medio de las prácticas compartidas como esas culturas afectan a los empleados normales. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas de los empleados”.

Es importante mencionar que gran parte de nuestra investigación esta sustentada en los estudios que realizo el profesor Gert Hofstede los cuales hasta la fecha tienen gran aceptación entre los directores de las compañías y en los catedráticos de las universidades debido a su gran campo de investigación, la cual está compuesta por la aplicación de más de 100, 000 cuestionarios aplicados a personal del área de ventas y administración, en diversas partes del mundo, de esta forma creemos que este estudio es una fuerte base para realizar algo similar.

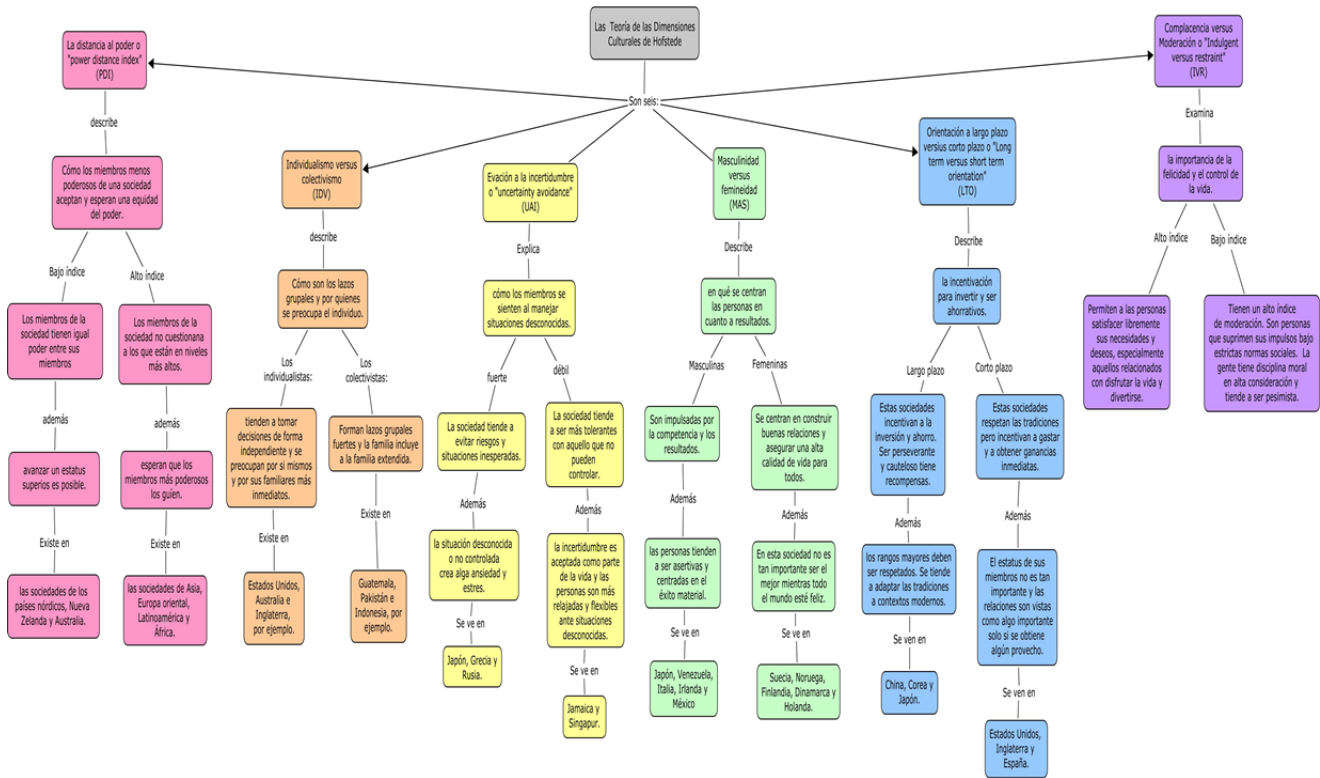
En estas condiciones el análisis de la cultura organizacional de Duroplast, S.A. de C.V. se hará a partir de analizar los valores de los directivos o dueños,

considerando para ello las cinco dimensiones definidas por Hofstede sobre las culturas nacionales, pero que igualmente pueden aplicarse a las culturas organizacionales. Sin embargo, como el mismo Hofstede (2003: 314, 315) lo menciona, ciertos factores históricos, la filosofía del fundador y las crisis recientes también desempeñan un papel esencial.

Se puede decir que los trabajos de Hofstede sobre cultura, de acuerdo a lo señalado por Smircich, se ubican dentro del enfoque de la cultura como variable crítica, y particularmente dentro de la línea de la administración comparativa, considerando por tanto a la cultura como una variable independiente (externa).

La propuesta de Hofstede (1999: 33) parte de entender a la cultura como sinónimo de lo que él llama software mental; conjunto de programas mentales que pertenecen a cada persona y cuyo origen está en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales. Programas mentales que su construcción empieza en la familia; continua en el barrio, la escuela, los grupos juveniles, el trabajo y la comunidad en que vivimos.

Imagen 1 Mapa Conceptual de la Teoría de Hofstede.



Cultura que de acuerdo a los grupos y sociedades de que se trate da lugar a diferencias culturales, que se manifiestan de diversas formas y que para describirlas Hofstede recurre al uso de cuatro términos: símbolos, héroes, rituales y valores, los que a su entender son los que mejor alcanzan a cubrir el concepto total. Sin embargo, lo más significativo de estos conceptos es que sirven para expresar la idea de que en una cultura lo que es más difícil de modificar –si no es que puede llegar a resultar imposible- son los valores, no ocurriendo lo mismo con los rituales, héroes y símbolos, los que Hofstede agrupa bajo el nombre de prácticas, que al ser las partes más superficiales de la cultura son más susceptibles transformarse y que al mismo tiempo para el caso de las empresas establecidas en un país determinado sería lo que básicamente las distinguiría,

estando relacionadas con el tipo de trabajo que realiza la organización y con el tipo de mercado en el que actúa.

Esta forma de entender a la cultura sería la referencia principal en la que se apoyaría para realizar (en los años 70) un estudio sobre las culturas nacionales, sirviéndose para ello de un gran volumen de información procedente de encuestas sobre los valores de las personas en más de 50 países del mundo que trabajaban en International Business Machines (IBM). Este estudio puso de manifiesto problemas comunes pero con soluciones diferentes de país a país. Problemas que fueron agrupados en cuatro áreas principales que se denominaron como dimensiones de las culturas, y que Hofstede (2003: 47 - 55) llamó: distancia jerárquica (de pequeña a grande), colectivismo frente a individualismo, feminidad frente a masculinidad y control de la incertidumbre (de débil a fuerte), conjunto de cuatro dimensiones que posteriormente se vería enriquecida con una quinta dimensión, que opone una orientación a largo plazo en la vida con una orientación a corto plazo

La distancia jerárquica puede definirse como el grado en que los miembros con menos poder en las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. La distancia jerárquica se explica, por tanto, a partir de los sistemas de valores de los miembros con menos poder. La forma en que se distribuye el poder se explica habitualmente a partir del comportamiento de los miembros con más poder: los líderes no los seguidores.

La distancia jerárquica da cuenta de las relaciones de dependencia en un país. En los países donde la distancia jerárquica es pequeña existe una dependencia limitada de los subordinados con respecto a su jefe y una preferencia por la consulta, es decir, hay interdependencia entre jefe y subordinado. La distancia emocional entre ambos es relativamente pequeña: los subordinados

hablan y contradicen a sus jefes con bastante facilidad. En los países con gran distancia jerárquica hay una dependencia considerable de los subordinados con respecto a sus jefes. Los subordinados responden prefiriendo esa dependencia (en la forma de un jefe autocrático o paternalista) o rechazándola completamente, lo que en psicología se conoce como contra dependencia. En el caso de México de los 50 países en los que se realizó el estudio, resultó con uno de los índices más elevados, con un valor de 81, ocupando el sexto lugar, considerando un rango de 0, para países con una distancia jerárquica pequeña, y 100 para países con una distancia jerárquica grande (Hofstede, 2003).

Algunas de esas características y considerando únicamente las que guardan relación con los objetivos de este trabajo de investigación, es decir, aquellas que pueden ser observadas en el entorno empresarial y que posteriormente serán utilizadas para analizar los datos obtenidos del trabajo de campo se tiene:

Tabla 2. Diferencias clave entre sociedades de poca y gran distancia jerárquica. Familia, escuela, centro de trabajo, política e ideas

Poca distancia jerárquica	Gran distancia jerárquica
La jerarquía en las organizaciones supone una desigualdad de papeles establecida por conveniencia	La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre individuos de mayor y menor nivel
Es común la descentralización	Es común la centralización
Escala salarial corta entre la cúpula y la base de la organización	Amplia escala salarial entre la cúpula y la base de la organización
Los subordinados esperan ser consultados	Los subordinados esperan que se les diga qué hacer
El jefe ideal es demócrata con ingenio	El jefe ideal es autócrata benévolo o un buen padre
Los privilegios y símbolos de posición están mal vistos	Los privilegios y símbolos de posición para los directivos deben existir y están bien vistos
Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los empleados	Las teorías autóctonas sobre dirección de empresas se centran en el papel de los directivos
Todos deben tener derechos iguales	Los poderosos tienen privilegios
El poder está basado en el cargo formal, la experiencia y la capacidad para dar recompensas	El poder se basa en la familia o los amigos, el carisma y la capacidad para hacer uso de la fuerza

Fuente: Hofstede, 2003.

Colectivismo frente a individualismo, esta dimensión se define de la siguiente manera: el individualismo es característico de las sociedades en que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima. El colectivismo por el contrario, es característico de sociedades en las que las personas se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable.

Dimensión con la que al igual que la primera se construyó un índice en un rango de 0 para el país más colectivista y cerca de 100 para el país más individualista, y que para el caso de México resultaría con un valor de 30, ocupando el lugar 32, reflejando una tendencia de una cultura más colectivista que individualista. Dimensión individualismo-colectivismo que al relacionarla con la dimensión de distancia jerárquica da por resultado que sea común observar en aquellos países con una mayor distancia jerárquica una tendencia más colectivista. Tal y como ocurrió en el caso de México (Hofstede, 2003, 102, 103, 105).

Por otra parte al igual que como se hizo con la primera dimensión, al considerar los aspectos como la ocupación, la familia, la educación, el lugar de trabajo, política y las ideas, se obtuvieron un conjunto de diferencias entre las sociedades colectivistas e individualistas que bien pueden utilizarse en caso de ser observadas en una sociedad dada como señales de esta segunda dimensión, considerando algunas de tales diferencias que pueden ser útiles para los fines de esta investigación se tiene (Hofstede, 2003, 127):

Tabla 3. Diferencias clave entre sociedades colectivistas e individualistas. Familia, escuela, lugar de trabajo e ideas

Colectivista	Individualista
Las personas nacen en familias extendidas u otros grupos internos que las protegen a cambio de su lealtad	Todo mundo se hace adulto para ocuparse solamente de sí mismo y de su familia inmediata (nuclear)
Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas	Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas
La infracción lleva a "perder la cara" y a sentir vergüenza por uno mismo y por el grupo	La infracción lleva al sentimiento de culpa y a la pérdida del amor propio
Los títulos dan acceso a grupos de categoría más alta	Los títulos aumentan el valor económico y/o el amor propio
La relación empresario-empleado se percibe en términos morales, como vínculo familiar	La relación empresario-empleado es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas
Las decisiones sobre contratación y promoción tienen en cuenta al grupo interno	Las decisiones de contratación y promoción están basadas únicamente en habilidades y reglas
Se práctica una dirección de grupos	Se práctica una dirección de individuos
La relación prevalece sobre el asunto a tratar	El asunto a tratar prevalece sobre la relación
El grupo invade la vida privada	Todo mundo tiene derecho a una vida privada
Papel dominante del Estado en el sistema económico	Papel restringido del Estado en el sistema económico
Las teorías económicas importadas son en gran medida inaplicables porque no tienen en cuenta los intereses colectivos y particulares	Las teorías económicas locales están basadas en el logro de intereses individuales

Fuente: Hofstede, 2003.

Masculinidad-feminidad, esta dimensión fue definida respecto a la masculinidad como aquellas sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos son claramente distintos (por ejemplo, el hombre debe ser fuerte y duro e interesarse por el éxito material, mientras que la mujer debe ser modesta y tierna y

estar preocupada por la calidad de vida); mientras que la feminidad se refiere a sociedades en las que los papeles sociales de ambos sexos se solapan (tanto hombres como las mujeres deben ser modestos y tiernos y estar preocupados por la calidad de vida) (Hofstede, 2003: 149).

La dimensión masculinidad-feminidad puede ser determinada haciendo uso de aspectos relacionados con la importancia concedida a los asuntos siguientes, en el polo “masculino”:

- Remuneración. Posibilidad de obtener ingresos elevados
- Reconocimiento. Obtener reconocimiento que uno merece cuando hace un buen trabajo.
- Promoción. Tener oportunidad de ascender a puestos más altos
- Reto. Tener un trabajo estimulante, que permita lograr una sensación de realización personal.

En el polo opuesto, “femenino”:

- Jefe. Tener una buena relación laboral con el superior directo
- Cooperación. Trabajar en un clima de cooperación
- Zona de residencia. Vivir en un entorno agradable para uno mismo y para su familia
- Seguridad laboral. Tener la seguridad de que uno va a poder trabajar para su compañía todo el tiempo que desee.

En esta dimensión al igual que las dos anteriores, para medirla se construyó un índice en una escala de 0 para el país más femenino hasta cerca de 100 para el país más masculino, y que para el caso de México se obtendría una puntuación de 69, ocupando el sexto lugar entre los 50 países considerados, lo que refleja un país con una tendencia altamente masculina, es decir un país en donde los

papeles de ambos sexos están claramente diferenciados, y donde se espera que la norma sea un hombre duro e interesado por el éxito, mientras que la mujer se espera que sea modesta, tierna y preocupada por la calidad de vida; características que vienen a ser una particularidad de muchos de los países latinos. Dimensión masculinidad-feminidad que al relacionarla con las dos anteriores dimensiones, se alcanza a observar que en algunos países en los que se tiene una tendencia marcadamente masculina, les corresponde una gran distancia jerárquica y un valor de medio para abajo en la dimensión individualismo—colectivismo, que es lo que ocurre en el caso de México (Hofstede, 2003: 147, 148, 156).

La dimensión masculinidad-feminidad al igual que las dos dimensiones anteriores, al tomar en cuenta aspectos sobre la familia, ocupación, escuela, lugar de trabajo, política e ideas se obtuvieron un conjunto de diferencias entre sociedades femeninas y masculinas, las que como ya se señaló pueden ser consideradas en caso de ser observadas en algunas sociedades u organizaciones, como indicadores de esta tercera dimensión. Algunas de esas diferencias que se pueden considerar como más representativas para los objetivos de este trabajo son:

Tabla 4. Diferencias clave entre sociedades femeninas y masculinas.

Norma general, familia, escuela, lugar de trabajo, política e ideas.

Sociedades femeninas	Sociedades masculinas
Valores dominantes: atención y cuidado de los demás	Valores dominantes: éxito y progreso material
Importancia de las personas y de las relaciones cálidas	Importancia del dinero y de las cosas
Todo el mundo debe ser modesto	Los hombres deben mostrar autoafirmación, ambición y dureza
Los hombres y las mujeres pueden ser tiernos	Las mujeres deben ser tiernas y preocuparse por las relaciones
Se trabaja para vivir	Se vive para trabajar
Los directivos usan la intuición y buscan el consenso	Los directivos deben mostrar decisión y autoafirmación
Énfasis en la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida laboral	Énfasis en la equidad, la competencia entre colegas y el rendimiento
Resolución de conflictos mediante el compromiso y la negociación	Resolución de conflictos mediante el enfrentamiento
La liberación de las mujeres significa un reparto equitativo de las tareas, tanto en el hogar como en el trabajo	La liberación de las mujeres significa que éstas serán admitidas en puestos ocupados hasta entonces solo por hombres
Lo pequeño y lento es bello	Lo grande y rápido es bello
Prioridad máxima a la conservación del medio ambiente	Prioridad máxima al mantenimiento del crecimiento económico

Fuente: Hofstede, 2003

Control de la incertidumbre. Esta cuarta dimensión es en donde se halló la mayor diferencia entre los países estudiados. La incertidumbre es esencialmente una experiencia subjetiva, un sentimiento que al igual que los valores estudiados en las tres dimensiones anteriores se adquiere y se aprende. Sus raíces son no

racionales y los modelos de comportamiento colectivo que engendran pueden parecer aberrantes e incomprensibles a los miembros de otras sociedades (Hofstede, 2003, .190).

Esta dimensión fue definida como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados frente a situaciones desconocidas o inciertas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, mediante el estrés y la necesidad de previsión: una necesidad de normas, escritas o no (Hofstede, 2003: 193).

Dimensión que también fue medida construyendo un índice en un rango de 0 para el país con el grado de control de la incertidumbre más débil y 100 para el más fuerte. Resultando para México una puntuación de 82, ubicándolo en el lugar 18, lo que lo califica al igual que muchos otros países latinos como un país con una elevada necesidad de control de la incertidumbre. Por lo que de manera general, algunas de las principales características de su cultura que lo distinguirían en este sentido son: gente que habla mucho con las manos, que eleva el tono de voz, muestra sus emociones, es inquieta, emotiva, agresiva y activa. Es una cultura en donde lo que se busca es disminuir la ambigüedad. Tratan de dar a sus organizaciones, instituciones y relaciones una estructura que permita interpretar claramente y prever lo que ocurre. Paradójicamente, sus miembros están a menudo preparados para asumir comportamientos arriesgados con el fin de reducir la ambigüedad, como iniciar una pelea con un oponente potencial en lugar de cruzarse de brazos. Hofstede (2003, 198). Esta cuarta dimensión al relacionarla con la primera dimensión, en el caso de México se observó una correspondencia en valores elevados de ambas dimensiones, por lo que no es de extrañar que en muchas de las empresas mexicanas la toma de riesgos no sea precisamente una práctica común. Ocurriendo algo similar cuando esta cuarta dimensión se relaciona con la dimensión individualismo-colectivismo, donde en el caso de México se corresponden valores que dan cuenta de un país con un elevado control de la incertidumbre y relativamente colectivista, lo que lleva a catalogarlo como un país

en donde es posible encontrar a menudo normas implícitas enraizadas en la tradición (comunicación de contexto fuerte).

Control de la incertidumbre que igualmente que como se hizo con las anteriores tres dimensiones se relacionó con la familia, la escuela, el lugar de trabajo, la política y las ideas dando lugar a un conjunto de diferencias que bien pueden ser utilizadas para definir en una sociedad u organización su tendencia en esta cuarta dimensión. Considerando algunas de esas diferencias en función de su utilidad para el objetivo de este trabajo de tesis, se tiene:

Tabla 5. Diferencias clave entre sociedades con control de la incertidumbre escaso y fuerte. Familia, escuela, lugar de trabajo, políticas e ideas.

Escaso control de la incertidumbre	Fuerte control de la incertidumbre
Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos	Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos
No debe haber más normas de las estrictamente necesarias	Hay una necesidad emocional de normas, aunque sean ineficaces
El tiempo es un marco para orientarse	El tiempo es oro
A veces es bueno no hacer nada; se trabaja mucho solamente cuando es indispensable	Necesidad emocional de estar ocupado y afán interior de trabajar mucho
Tolerancia hacia las ideas y comportamientos que se apartan de la norma	Supresión de las ideas y comportamientos que se apartan de la norma; resistencia a la innovación.
Los ciudadanos tienen una opinión positiva de las instituciones	Los ciudadanos tienen una opinión negativa de las instituciones
Tolerancia, moderación	Conservadurismo, extremismo, ley y orden
Confianza en los generalistas y en el sentido común	Confianza en los expertos y en la especialización

Fuente: Hofstede, 2003

La quinta y última dimensión llamada orientación a largo plazo frente orientación a corto plazo, es pertinente aclarar que se incluiría posteriormente al estudio realizado con los datos de la IBM, tal dimensión sería resultado de una investigación llevada a cabo por Michael Bond muy similar a la de Hofstede pero

que se aplicó únicamente a 22 países seleccionados y cuyo sello característico fue emplear un cuestionario con un sesgo no occidental deliberado (Hofstede, 2003: 267).

Esta quinta dimensión puede ser entendida como la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. Dimensión que para su determinación se utilizó un conjunto de valores divididos en dos polos: orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo. Y que al igual que las dimensiones anteriores, se construyó un índice de orientación a largo plazo, utilizando una escala de 0 que representa una orientación a corto plazo y 100 que representa una marcada orientación a largo plazo. Cabe señalar en esta quinta dimensión México no estuvo incluido, pues como ya se dijo, esta quinta dimensión se trabajó con un grupo diferente de países. Sin embargo, esto no impide que ésta dimensión pueda ser utilizada para tratar de identificar las características culturales de una sociedad o de alguna organización en particular.

Así por ejemplo, se dice que los valores del polo de orientación a largo plazo apoyan la iniciativa empresarial. *La perseverancia*, tenacidad en el logro de los objetivos, es un activo esencial para un empresario que empieza. *La ordenación de las relaciones por posición social y el respeto hacia ese orden* refleja el énfasis en los pares de relaciones desiguales. El sentido de armonía y estabilidad jerárquica y la complementariedad de los papeles sin duda facilitan el desempeño de la tarea de los hombres de empresa. *La austeridad* conduce al ahorro y a la disponibilidad de capital para reinvertir, uno mismo o sus familiares. *La vergüenza* favorece el establecimiento de interrelaciones por medio de la sensibilidad a los contactos sociales y la insistencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. En el polo de la orientación a corto plazo, *si la seriedad y la estabilidad personales* son muy acentuadas, pueden frenar la iniciativa, la búsqueda del riesgo y la capacidad de cambio indispensables para tomar

iniciativas en mercados de transformación acelerada. Proteger la dignidad a toda costa puede ser nefasto en el mundo de los negocios. El excesivo respeto a *la tradición* es un obstáculo para la innovación.

Dimensión en la que al igual que las cuatro anteriores se plantean un conjunto de diferencias clave entre la orientación a corto plazo y la orientación a largo plazo, las que como ya sido señalado pueden ser utilizadas como indicadores para analizar las características culturales de una sociedad o bien de una organización. Sin embargo, tales diferencias tienen un carácter más general pues en ellas no se consideraron de manera particular los aspectos de: familia, escuela, lugar de trabajo, política e ideas. Tales diferencias son:

Tabla 6. Diferencias clave entre sociedades con orientación a corto plazo y largo plazo.

<i>Orientación a corto plazo</i>	<i>Orientación a largo plazo</i>
Respeto a la tradición	Adaptación de las tradiciones a un contexto moderno
Respeto por las obligaciones sociales y de posición, con independencia de su coste	Respeto por las obligaciones sociales y de posición dentro de unos límites
Presión social por no ser menos que el vecino aunque ello suponga gastos excesivos	Austeridad, economía de recursos
Tasa de ahorro baja	Tasa de ahorro elevada, fondos disponibles para invertir
Se esperan resultados rápidos	Perseverancia para conseguir resultados lentos
Preocupación por la dignidad	Disposición a subordinarse uno mismo a un fin
Preocupación por la posesión de la verdad	Preocupación por el respeto de las exigencias de la virtud

Fuente: Hofstede, 2003.

3.2 Cultura empresarial Mexicana y su competitividad.

Frente al proceso de transformación estructural que enfrentan las economías del mundo -después de encontrarse inmersas en una profunda crisis-, caracterizado por la tercera revolución tecnológica, la conformación de bloques regionales y la globalización de negocios; las unidades productivas del sistema deben instrumentar una serie de cambios técnicos, financieros, laborales, organizacionales y directivos que les permitan incorporarse, con cierta rapidez y mucha efectividad, a la nueva dinámica de producción internacional

Para Marcela Hernandez Romero se hace necesaria una reflexión acerca de lo acontecido en el ámbito de los estudios empresariales en México en este nuevo siglo, en particular sobre lo que se conoce de la cultura de los hombres de negocios.

En México, con el cambio del modelo económico de sustitución de importaciones al modelo neoliberal, se inicia el proceso de reestructuración productiva del país. La función del Estado en este periodo fue reorientada, favoreciendo sus políticas al capital trasnacional y al gran capital local con capacidad exportadora. Este nuevo modelo implicó desregulaciones, privatizaciones, búsqueda de equilibrios macro y lucha contra la inflación. La función del Estado fue la de llevar a cabo este ajuste y la reforma estructural (De la Garza, 2001). Dentro de esta reforma política económica resalta el papel que se asigna ahora al empresario, que es el responsable de hacer las empresas productivas.

Este proceso de reestructuración productiva puso al empresario en el centro de sus propias decisiones, asignándole la responsabilidad de reestructurar sus empresas si quiere ser competitivo. Las estrategias empleadas por los empresarios se diferenciaron por su manera de concebir el cambio modernizador (Hernandez, 2003)

En síntesis se pueden resumir 2 conclusiones importantes: a) los modelos de producción que se están generando en México son diversos, coexistiendo grandes empresas modernizadas (nuevas tecnologías, nuevas formas de organización, flexibilidad en el trabajo), con otras grandes, medianas y pequeñas empresas tradicionales que no se han transformado; b) los estudios acerca del empresariado, como principal agente reestructurador de sus empresas, podrían ser importantes para explicar el éxito o fracaso de éstas, donde los empresarios

podrían configurar distintos enfoques productivos que dieran como resultado el éxito o la quiebra en determinadas condiciones.

Dentro de los estudios empresariales en México, se tiene que la corriente histórica, bajo sus diferentes acepciones, es la que más presencia tiene. El reordenamiento de los mercados financieros y bancario, la reestructuración de la deuda externa, el ingreso de México al GATT, la firma de un Tratado de Libre Comercio entre los países de América del Norte, y el ingreso de nuestro país a la Organización para Cooperación y Desarrollo (OCDE), son muestra de algunas de las medidas económicas aplicadas que revelan la dimensión del proyecto mexicano de transformación económica y la magnitud de los esfuerzos que se requieren para responder adecuadamente a esta nueva etapa del desarrollo nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 asigna al sector industrial dos propósitos generales: 1) Constituirse en el motor de un crecimiento auto sostenido, capaz de generar empleos, divisas y recursos internos suficientes, y 2) Propiciar la consolidación de un empresariado nacional sólido, capaz de ejercer con eficiencia el papel innovador y creativo que requiere el proceso de modernización del país. (De la Madrid H., 1983)

La concepción estratégica que ha de regir este proceso -según el propio plan- consiste en "desarrollar un amplio mercado interno que impulse a un sector industrial integrado hacia adentro y competitivo hacia afuera" (De la Madrid H.,1986)

Por su parte el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988, siguiendo las directrices antes señaladas, define con mayor claridad el nuevo perfil de la industria mexicana al establecer como objetivo fundamental, el lograr que México se constituya en una potencia industrial intermedia en los inicios del siglo XXI,(SECOFI, 1984 p.59) caracterizada por:

a) Una industrialización eficiente y competitiva, menos vulnerable hacia el exterior en tanto se conforme un sector industrial articulado con la economía nacional y competitiva en los mercados internacionales.

b) Un crecimiento más autónomo de la producción, a partir de un impulso del desarrollo tecnológico nacional vinculado a la planta productiva, la capacitación y el aprovechamiento de la capacidad de las empresas mediante una mejor organización de la estructura industrial.

c) Un desarrollo industrial bajo el liderazgo del empresariado nacional, aprovechando plenamente las potencialidades y creatividad de los sectores público, privado y social.

Evidentemente ello implica un proceso de modificaciones cualitativas en la industria y el comercio exterior que según el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio (PRONAFICE) (¿Qué significa esto?) habrán de expresarse en:(SECOFI, p. 81-82)

- La generación de un nuevo patrón de industrialización y especialización del comercio exterior más integrado al interior y competitivo al exterior.
- El desarrollo y adaptación de tecnologías adecuadas a la dotación de recursos naturales del país que permitan su aprovechamiento más eficiente y eleven la calidad y eficiencia de la producción.
- La racionalización de la estructura de organización industrial, que permita una mejor articulación entre la gran empresa y la mediana y pequeña, al mismo tiempo que aproveche economías de escala.

El programa también era muy claro al señalar que las acciones habrán de encauzarse en el contexto de una economía cada vez mas abierta al exterior y al interior bajo criterios de integración productiva. Olvidándose del debate entre "proteccionismo absoluto vs. Liberalización a ultranza" y optándose mas bien por una política de racionalización gradual y programada de la protección.

Así, al definir un nuevo patrón de especialización del comercio exterior, señala que éste estará vinculado a la dinámica de redespliegue industrial que se produce desde los países más avanzados hacia los de menor industrialización y la participación de México iría en el sentido de incorporar aquellas ramas industriales con tecnologías nuevas y de punta, que en lo futuro habrán de determinar la competitividad de las economías en el mercado mundial.

CAPITULO 4. CULTURA CORPORATIVA EN DUROPLAST, S.A. de C.V.

En este capítulo se expondrá la descripción de la compañía Duroplast, S.A. de C.V. así como su problemática financiera, además identificaremos el tipo de cultura empresarial de la compañía en base al análisis teórico de nuestra Tesis.

4.1 Descripción de la empresa Duroplast, S.A. de C.V.

Duroplast, S.A. de C.V. es una empresa de capital mexicano, la cuál radica en Naucalpan, Edo. De México, desde 1965 y además cuenta con otra planta en Puebla desde 1999, el dueño de la empresa es Thomas Egerstrom Ericksson empresario de nacionalidad mexicana y que a su vez funge como Director General de las Compañías.

La compañía esté dirigida al mercado automotriz concretamente a la producción de partes plásticas, como los tableros, manijas, antebrazos, coderas, antepechos, etc., este mercado en específico es sumamente competido por compañías extranjeras radicadas en Puebla como Johnson Controls y Faurecia, las cuales son empresas muy respetadas en el ramo por su calidad, prestigio, además de ser parte de grupos muy potentes a nivel mundial. Además actualmente en el mundo las compañías automotrices se rigen por un estricto control de los costos de producción, esto derivada de la competencia actual por lo mismo han establecido una política de control de estos a base de exigir a los proveedores precios más baratos y mejor calidad, es decir, que si una compañía está dispuesta a competir en este mercado debe estar preparada para invertir en su capital humano, en la mejora de sus procesos y en mejor tecnología.

Dentro de la cartera de clientes de la compañía encontramos a:

Imagen 2. Listado de Clientes

Faurecia	
SKF	
Johnson Controls	
Interauto	
FORD	
Chrysler de México.	
BMW	
Automotive Veritas.	
Benteler	
Lear.	

Fuente: Propia

Ver la Imagen 2 Layout de la Compañía dentro del apartado de Anexo.

Tipo de Maquinaria con la que cuenta Duroplast:

32 Máquinas de Inyección más sus periféricos.

05 Robots para máquinas de inyección.

Ver la Tabla 6 Maquinas y Robots dentro del apartado Anexo.

Ver la Imagen 3 Maquinaria Marca Engel 1300 T dentro del apartado Anexo.

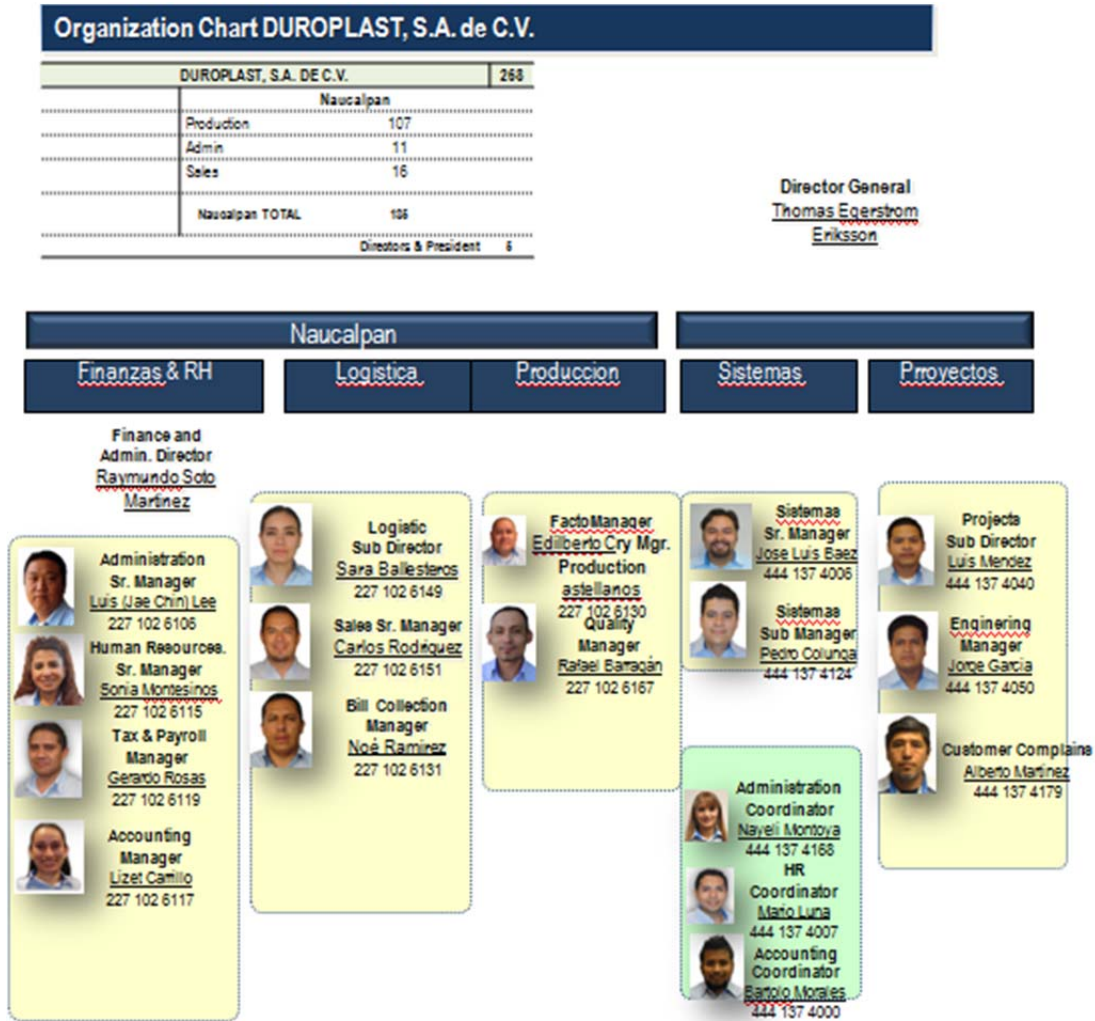
Ver la Imagen 4 Maquinaria Marca Battenfeld HM 800/700 dentro del apartado Anexo.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Proyectos
- Producción
- Logística
- Calidad
- Sistemas

Conforme al siguiente organigrama:

Imagen 3. Organigrama de la Empresa Duroplast, S.A. de C.V.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Aunque la empresa cuenta con los departamentos citados y estos a su vez son dirigidos por el gerente de departamento responsable en turno, la compañía se rige bajo un sistema directivo unilateral en el que el Director General y dueño de la empresa toma decisiones importantes en cada área, no existiendo ninguna

oposición por parte de los responsables por el temor a perder su empleo y por un fenómeno muy común en nuestro país que es el deseo del personal por congraciarse con el jefe, en donde existe una cierta veneración al jefe o líder y un deseo perpetuo de quedar bien con él a cualquier costo, esto trae como consecuencia que se pierda la oportunidad de retroalimentación entre áreas, la cual es importante para que una organización tome decisiones con una visión integral de los problemas y no solamente con una visión de una parte pequeña de estos. Es decir la empresa se rige bajo los parámetros de una empresa familiar. (s

Actualmente la compañía atraviesa por una dura crisis financiera que cada vez parece agudizarse más, cada año las pérdidas se acumulan más ocasionando que el flujo de efectivo cada día este más comprometido y por lo mismo se ha perdido la capacidad de inversión de la compañía para la mejora de los procesos productivos, la renovación y el debido mantenimiento de los equipos así como en la capacitación al personal, además ha aparecido el fenómeno de alta rotación de personal, tanto de la mano de obra productiva como de los puestos administrativos, lo cual es un indicio de la distorsión administrativa que está sufriendo la compañía.

La situación financiera de la compañía es muy precaria, es un hecho que la competitividad de la compañía se ha ido perdiendo, y a este paso es posible la desaparición de ésta, tomando en cuenta que el mercado automotriz cada día es más exigente en cuanto a los requerimientos de sus clientes y por lo mismo es necesario un continuo proceso de mejora continua en los procesos, así como de la búsqueda de la innovación en estos. Bajo el contexto descrito con anterioridad es prácticamente imposible que la empresa Duroplast, S.A. de C.V. sobreviva en un mercado que exige la alta competencia así como una adecuada la toma de decisiones.

Este contexto nos obliga a preguntarnos a que se debe este deterioro en la situación de la compañía, ¿Cuál es el origen de esta problemática?, ¿Será posible que los hombres que administran a la compañía no estén funcionando de conformidad a los estándares que la realidad internacional y la evolución administrativa marca?

Bajo este escenario nos dimos a a la tarea de entrevistar a los funcionarios de la compañía con el objeto de obtener información que nos permita tener un panorama de la cultura corporativa de la compañía así como la valoración cualitativa de esta bajo los preceptos y teorías señaladas en anteriores capítulos

4.2 Investigación de Campo

Realizamos diferentes entrevistas a directivos de la compañía, las cuales se basan en 5 ejes, con 5 preguntas que nos permitan identificar el tipo de Cultura Corporativa tiene la compañía en base al modelo de Hofstede.(Ver anexos)

4.3 Interpretación de Resultados

Después de la investigación de campo realizada en Duroplast, S.A. de C.V. y con base a la respuestas otorgadas por sus directores conforme al organigrama de la empresa y cuantificados los resultados en el tabulador de respuestas, desprendemos que la cultura corporativa de dicha empresa es la siguiente:

1. Distancia Jerárquica

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran
1		•	•			•		•
2	•		•			•		•
3		•	•			•	•	•
4		•	•			•		•
5		•		•	•			•
6		•	•			•		•

2. Individualidad o colectividad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.
7	•			•	•		•	
8	•			•	•		•	
9	•		•			•	•	
10	•		•		•		•	
11	•			•	•			•

3. Femeneidad o Masculinidad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
12		•	•			•	•	
13		•	•			•	•	
14		•	•			•		•
15		•		•		•		•
16		•		•		•	•	

4. Escaso o Fuerte Control a la Incertidumbre

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte
17		•		•		•	•	
18		•		•		•		•
19		•		•	•			•
20		•	•			•		•
21		•	•			•		•

5. Corto o Largo Plazo

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo
22	•		•		•		•	
23	•		•		•		•	
24	•			•	•		•	
25	•		•		•		•	

Fuente Propia

En cuanto a la distancia jerárquica, la cultura corporativa es de Gran Distancia Jerárquica.

En cuanto a Individualidad y Colectividad la cultura corporativa es Individual.

En cuanto a Feminidad y Masculinidad la cultura corporativa es Masculina.

En cuanto al control de la incertidumbre la cultura corporativa es de Fuerte control a la incertidumbre.

En cuanto a la planeación si es de largo o corto plazo, la cultura corporativa es de corto plazo.

Después del trabajo de campo realizado nos permitió reflexionar respecto a la Cultura Corporativa de la compañía, dicho análisis nos permite afirmar que dicha cultura no es la adecuada para enfrentar los retos que se exigen en el ramo automotriz, además consideramos que una alternativa firme para que exista un revulsivo en la compañía que ayude a cambiar el rumbo sería precisamente un cambio la cultura.

4.4 Delimitación de los aspectos a mejorar en la cultura corporativa de Duroplast, S.A.

Después del análisis realizado en Duroplast, S.A. de C.V. (en base al tabulador de resultados de los cuestionarios aplicados) es importante delimitar que aspectos de su cultura corporativa no son los adecuados para la consecución de los resultados esperados por la empresa:

Gran Distancia Jerárquica: Al ser la compañía una entidad con cultura corporativa orientada a la gran distancia jerárquica implica ciertas consecuencias como la centralización en la toma de decisiones que a su vez trae como consecuencia la acotación de la creatividad del resto del personal que no tenga puesto gerencial y por lo mismo trae como consecuencia posibles errores en la toma de decisiones, pues no se toma en cuenta al personal que realmente va ejecutar los procesos operativos en la empresa. Existe descontento en el personal debido a las pocas probabilidades de ganar promociones o de sentirse parte importante de los procesos por lo mismo dichos trabajadores no tienen el mismo nivel que podrían encontrar en otra empresa con otro tipo de cultura.

Individualidad: Al ser la compañía una entidad con cultura corporativa individualista implica un alto riesgo para una organización pues al ser esta un ente que necesita de la armonía y la conjunción de varias áreas o departamentos para encontrar soluciones a los problemas del día a día de una organización o así como implementar nuevos procesos o ideas ingeniosas para mejorar estos, no se va contar con la principal arma que es el trabajo en equipo, pues en una organización individualista el personal tiende a ver más por su propio beneficio que al beneficio colectivo, lo cual es una ironía pues una empresa es un conjunto de partes y para que estas funcionen adecuadamente se requiere de un ambiente colectivo con esfuerzos coordinados para un bien común.

Masculinidad: Uno de los problemas que muestra una organización con este tipo de cultura es la creación de cuellos de botella en diversas áreas puesto que los directores o gerentes suelen ser autoritarios y esperan ser consultados para todo por lo mismo los trabajadores no desarrollan una actitud entusiasta y con iniciativa pues tienden a esperar a que la solución venga desde arriba, lo cual crea cuellos de botella, por otra parte tampoco se crea un ambiente en donde exista coordinación para encontrar solución a los problemas pues la tendencia de

solucionar estos es a través del enfrentamiento y no a través del dialogo y del consenso en las soluciones, lo cual haría más sencillo implementar estas.

Fuerte control a la incertidumbre: Existen varias consecuencias por tener una cultura corporativa de este tipo pues existen varias normas y controles que no se modifican a tiempo por un extremado conservadurismo, por lo mismo muchos problemas no son solucionados a tiempo y por lo mismo tienden a crecer. Por otra parte en este tipo de organizaciones se tiende a perder el tiempo pues existe una gran necesidad emocional de los directores de que el personal este ocupado, por lo mismo la gente no es tan productiva pues se confunde estar ocupado con el horario en que el personal labore en la compañía, pues se tiene la creencia equivocada que entre más tiempo el personal labore dentro de la empresa más se trabaja, y no es así, muchas veces las personas tienden más a perder el tiempo y a no enfocarse a su trabajo pues saben que independientemente de eso tienen que quedarse más tiempo a trabajar después de su horario normal. Por otra parte existe mucha resistencia a la innovación pues se tiene por entendido que las situaciones y/o problemas se encuentran controlados y muchas veces no es así.

Orientación a corto plazo: Son 2 los principales problemas que enfrenta una organización de este tipo y uno es la falta de ahorro financiero para posibles contingencias como pueden ser impuestos, salarios de sus trabajadores o posibles descomposturas o actualizaciones en los equipos, por lo mismo cuando surge una de estas contingencias muchas veces las compañías no cuentan con las herramientas financieras para enfrentarlas y por lo mismo posponen otro tipo de compromisos lo que crea una cadena sin fin, muchas veces este tipo de comportamientos financieros trae como consecuencia la quiebra y cierre de muchas organizaciones, a través de esta cultura se puede explicar mucho el porqué de los problemas financieros de Duroplast.

Por otra parte, muchas veces la toma de decisiones es incorrecta pues se esperan resultados rápidos, por lo mismo suele atacarse mucho los efectos de los problemas más no las causas, por ejemplo, si los equipos fallan se prefiere estar pagando y pagando los mantenimientos, en lugar de invertir en mayor capacitación al personal que posiblemente evitaría descomposturas en los equipos. Muchas veces los problemas persisten en las organizaciones indefinidamente y el despilfarro de los recursos económicos de una organización es inevitable, este es uno de los puntos fundamentales del fracaso de Duroplast, S.A. de C.V

Derivado de lo anterior consideramos proponer un nuevo estilo, una nueva forma de vida, una nueva cultura.

CAPITULO 5. HACIA UNA NUEVA CULTURA CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA DUROPLAST, S.A. DE C.V.

5.1 Comparativo de la cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V. contra dos empresas más del ramo automotriz en Puebla.

Este capítulo en base al estudio realizado desarrollaremos una propuesta de mejora a la cultura empresarial de la compañía, para lograr este objetivo tomaremos como base la interpretación de resultados de la investigación de campo realizada en 2 empresas del mismo ramo con similar tipo de operación.

A continuación presentamos los resultados respecto a las entrevistas realizadas:

Tabla 7 · Interpretación de Resultados Cuestionarios Aplicados

Compañía A

1. Distancia Jerárquica

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran
1	•			•		•	•	
2	•		•			•		•
3		•		•		•	•	
4	•		•			•		•
5		•		•	•			•
6		•	•			•		•

2. Individualidad o colectividad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.
7		•	•			•		•
8		•		•		•	•	
9		•		•		•		•
10	•		•		•			•
11		•		•	•		•	

3. Femeneidad o Masculinidad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
12	•			•		•	•	
13	•		•			•		•
14		•	•		•			•
15		•		•		•	•	
16	•		•			•	•	

4. Escaso o Fuerte Control a la Incertidumbre

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte
17		•		•	•		•	
18		•		•		•		•
19	•			•		•		•
20		•		•		•		•
21		•	•			•		•

5. Corto o Largo Plazo

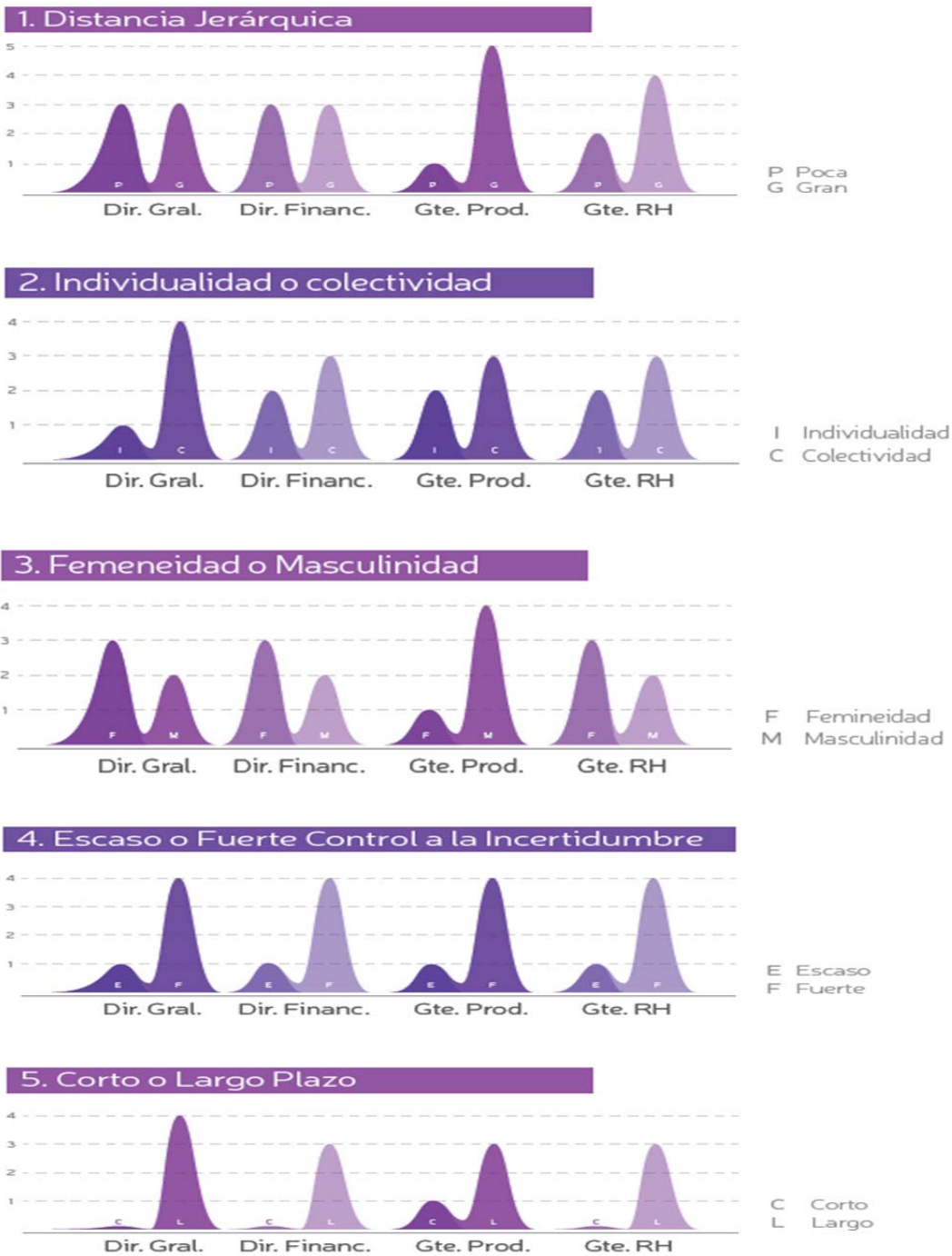
No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo
22		•	•			•		•
23		•		•		•		•
24		•		•		•		•
25		•		•	•			•

Fuente: Propia.

Grafica 1.

Interpretación de Resultados Cuestionarios Aplicados

Compañía A



Fuente: Propia.

1. Distancia Jerárquica

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran	Poca	Gran
1	•		•		•		•	
2	•			•		•	•	
3		•		•		•		•
4		•	•			•		•
5		•		•	•			•
6		•	•			•		•

2. Individualidad o colectividad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.	Ind.	Col.
7		•		•		•		•
8		•	•		•			•
9		•		•		•		•
10	•		•			•	•	
11		•		•	•			•

3. Femeneidad o Masculinidad

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
12	•			•	•		•	
13	•			•		•	•	
14	•		•		•	•	•	
15		•		•	•			•
16		•		•		•		•

4. Escaso o Fuerte Control a la Incertidumbre

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte	Esc.	Fuerte
17		•	•		•			•
18		•		•		•		•
19		•		•	•			•
20		•		•		•		•
21		•		•		•		•

5. Corto o Largo Plazo

No. Pregunta	Director General		Director Financiero		Gerente Producción		Gerente Recursos Humanos	
	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo	Corto	Largo
22		•		•		•		•
23		•		•		•		•
24		•		•		•		•
25		•	•		•			•

Fuente Propia

Gráfica 2.

Interpretación de Resultados Cuestionarios Aplicados

Compañía B



Fuente: Propia.

Como podemos ver los resultados en las compañías investigadas son bastantes similares, los cuales los resumimos de la siguiente forma:

En cuanto a la distancia jerárquica, la cultura corporativa de ambas compañías es de Gran Distancia Jerárquica.

En cuanto a Individualidad y Colectividad la cultura corporativa es Colectiva.

En cuanto a Feminidad y Masculinidad la cultura corporativa es Femenina.

En cuanto al control de la incertidumbre la cultura corporativa es de Fuerte control a la incertidumbre.

En cuanto a la planeación si es de largo o corto plazo, la cultura corporativa es de largo plazo.

5.2 Propuesta de Mejora

Considerando toda nuestra investigación previa, entramos a la fase de proponer un nuevo estilo de trabajo para la compañía en aras de mejorar su competitividad y de buscar que no solo sobreviva a la mala situación financiera por la que atraviesa, sino que en el largo plazo la empresa se consolide y crezca hasta convertirse en una empresa rentable y de prestigio en el mercado automotriz. El por qué cambiar a una cultura diferente se debe a que consideramos que en nuestros días una de las principales diferencias entre una compañía y otra esta en el capital humano, el favorecer un ambiente de trabajo en el que las personas trabajen a gusto y en el que exista una sana conveniencia permite en nuestra opinión un crecimiento en la productividad y en la creatividad de estas.

De todos los cambios que las compañías asumen , cambio de tecnología, cambio del sistema contable, cambio de edificios o cambio de actividades, el CAMBIO CULTURAL es el más difícil de todos, porque afecta los modelos de pensamiento del ser humano, fundamentalmente afecta a tres grandes líneas de los modelos de pensamiento, que son:

- Principios .- que son los valores del ser humano.
- Sistema de Creencias de los hechos y en el día a día.
- Sistema de Valores que es el motor de mi actividad.

Explicación:

- El sistema de Principios lo establece el Presidente de la compañía por ser la persona que es el número uno de la organización.
- Sistema de Creencias se establece en el día a día, por tanto si cambio el modelo a ser, la gente cambiara en lo que cree.
- El Sistema de Valores es lo más difícil porque se tiene que entrar dentro del sistema de pensamiento de las personas.

¿Cómo se lleva a cabo un cambio en el sistema de valores de las personas?

A través de un modelo de transformación participativa, si la gente no participa en cual debe de ser ese sistema de valores y asume la concientización de saber cómo deben de ser las cosas y en base a que las va hacer y cuáles son los beneficios de hacerlas será muy difícil imponer, por tanto no se impone un cambio en el Sistema de Cultural, se tiene que hacer partícipe a la gente.

Es muy importante conseguir un cambio en el Sistema de Valores.

El resultado final de este SISTEMA DE VALORES y cuáles son los valores predominantes:

- LA GENTE DESEA SER COHERENTE, bajo un planteamiento muy simple Dar y Hacer lo que se dice o se promete, no comprometerse hacer cosas que no se puede hacer ó porque se ve obligado; este es el primer valor de cambio en una compañía.
- HONESTIDAD es no incurrir en ninguna falta, ningún delito en relación con el mercado.
- ANTICIPACIÓN, Ser capaz de anticiparse a lo que el cliente quiere, ser capaz de anticiparse porque se tiene una visión del negocio.
- RESPETO Y HUMILDAD .- Respeto al cliente y humildad es que siempre somos capaces de aprender cosas nuevas, si somos capaces de enseñar somos capaces de aprender.
- CONFIABILIDAD.- La gente piensa que el producto es la base de todo, la gente se fía del producto pero confía en las personas.
- INNOVACION.- La compañía tiene que tener la capacidad de innovar y poder aportar a través del día a día lo que se aprende para poder cambiar las cosas.

En base a todos los planteamientos expuestos anteriormente estamos convencidos que la empresa debe valorar realizar los siguientes cambios culturales:

a) Poca distancia jerárquica. Creemos firmemente que una cultura de este tipo es beneficiosa debido a que los subordinados son consultados en cuanto a los procesos que desempeñan lo cual es bastante viable al momento de tomar decisiones pues muchas veces los jefes de departamento no tiene la retroalimentación suficiente para corregir o anticiparse a situaciones adversas, por otra parte creemos conveniente que cerrar la brecha salarial es positivo debido a que por una parte es conveniente para el ahorro de la compañía y en la competitividad del costo de esta, así como en el supuesto de que los empleados ven más factible la posibilidad de crecer debido a que la distancia que ven entre una posición y otra es más corta. Por otra parte las recompensas están ligadas al cargo formal y a la experiencia en una actividad y no en el status del puesto en sí, lo cual fomenta la productividad de las personas al no caer en el desanimo de que en caso de aporten resultados estos no sean reconocidos por no contar con cierta posición.

Imagen 4. Propuesta Poca Distancia Jerárquica.

a) Poca distancia jerárquica



Los subordinados son consultados en cuanto a los procesos que desempeñan; esto ofrece la retroalimentación suficiente para corregir o anticiparse a situaciones adversas

Cerrar la brecha salarial es conveniente para el ahorro de la compañía y en la competitividad del costo de esta.

Los empleados ven más factible la posibilidad de crecer debido a que la distancia que ven entre una posición y otra es más corta.

las recompensas están ligadas al cargo formal y a la experiencia en una actividad y no en el status del puesto en sí, lo cual fomenta la productividad de las personas

Fuente: Propia.

b) Colectividad. Consideramos que es necesario realizar un giro en este sentido debido a que se practica una dirección de grupos, la cual es sumamente necesaria en este momento para buscar soluciones integrales a las problemáticas de la empresa, un caso muy a la vista es la falta de calidad en los procesos debido a que las personas involucradas solo les importa cumplir con su parte sin importar si afectan a otros departamentos o

no, por eso mismo las soluciones deben ser vistas de manera integral desde al aérea comercial, productiva , de calidad y de recursos humanos.

Imagen 5. Propuesta Colectividad.



Fuente: Propia.

c) Feminidad. Consideras que una cultura de este tipo tiene ciertos aspectos positivos que podría acoplarse perfectamente con el modelo que estamos proponiendo debido a que en este estilo los directivos son intuitivos y buscan consenso y a las personas se les da importancia, estos aspectos consideramos que serían positivos en el nuevo enfoque de trabajo que estamos proponiendo.

Imagen 6. Propuesta Feminidad.



Fuente: Propia.

d) Largo Plazo. Este aspecto lo consideramos vital para buscar la supervivencia de la compañía, debido a que ayudaría en una manera muy especial al aspecto económico, en las demás propuestas que hicimos estamos muy enfocados en aumentar la productividad, la creatividad de los empleados a través de un ambiente más favorable así como la cohesión de los distintos departamentos en la toma de decisiones, pero en este punto estamos enfocados al aspecto económico completamente debido a que en una orientación a largo plazo la austeridad y la economía de recursos es fundamental, además de que se busca una tasa de ahorro elevada para tener fondos disponibles en invertir, lo cual en este momento es sumamente

necesario para invertir en 2 aspectos principalmente capacitación al personal y en tecnología.

Imagen 7. Propuesta Largo Plazo.

d) Largo Plazo



Este aspecto lo consideramos vital para buscar la supervivencia de la compañía, debido a que estamos enfocados al aspecto económico completamente

En una orientación a largo plazo la austeridad y la economía de recursos es fundamental

Se busca una tasa de ahorro elevada para tener fondos disponibles en invertir, lo cual en este momento es sumamente necesario para invertir en 2 aspectos principalmente capacitación al personal y en tecnología.

Fuente: Propia.

Además la compañía necesita imperiosamente que todos sus empleados se sumen y se subordinen a un mismo fin, en este caso no es solo la supervivencia de la compañía sino el crecimiento de ésta a largo plazo.

CONCLUSIONES

Cuando iniciamos este trabajo la pregunta que nos hicimos fue ¿Qué tipo de cambio en la cultura empresarial es necesario para que Duroplast, S.A. de C.V. sea más competitiva? Por lo que después de todo el análisis realizado consideramos que la solución para cambiar el camino de la compañía es apostar a cambiar el modelo de dirección de esta, creemos que las problemáticas en los flujos de información, de comunicación, de desarrollo y soluciones están estancados derivado de una estructura que ha llegado a su límite, y la cual exige energía y determinación para cambiar el rumbo, apostar con energía por un cambio que le permita a la compañía sobrevivir o en su caso de no ser así afrontar la desaparición de esta.

El cambio en la cultura empresarial que proponemos desinhibiría la creatividad y la comunicación entre departamentos en la búsqueda de soluciones, creemos que en una organización el elemento humano es el más importante por lo mismo las soluciones que realice no solo esta compañía sino cualquier otra deben ir enfocadas a potencializar al elemento humano, el motivo por el que se desarrollo este sistema económico es una paradoja y una contradicción pues el fin de este es que la gente sobreviva sin estar en la jungla pero por el contrario si no se generan empleos por que las organizaciones no contemplan en estas al elemento humano como factor de cambio este sistema no sirve de nada, estamos destinado a que cualquier organización perezca.

En este sentido hemos cumplido cabalmente con los objetivos que nos planteamos al inicio de este trabajo:

- Explicar brevemente las características de la apertura comercial en el mundo y en lo particular en el caso de México, sin esta descripción sería imposible contextualizar la importancia que en las organizaciones tiene la

competitividad, pues actualmente dicha apertura a empujado al mundo empresarial a ser más eficiente y a estar más cerca de las necesidades de los clientes.

➤ Hemos Identificado las características de empresas competitivas con características homogéneas a Duroplast, S.A. de C.V. para obtener un parámetro de los estándares de competitividad en la industria automotriz en Puebla, a través de una investigación de campo basada en entrevistas a los directivos de estas.

➤ Explicamos el concepto de cultura corporativa y su importancia en el éxito de las organizaciones, para ello nos basamos en el trabajo del Hofstede, lo cual nos permitió entender mejor de que manera podríamos replantear la estructura administrativa de la empresa Duroplast.

➤ Describimos las características de la empresa Duroplast, S.A. de C.V. y su cultura corporativa, con ello identificamos los aspectos de mejora mediante la aplicación de entrevistas dirigidas a directivos de la compañía.

➤ Propusimos mejoras a la cultura corporativa de Duroplast, S.A. de C.V. a partir de un comparativo de empresas que destacan en la industria automotriz.

Para terminar, creemos firmemente que con los cambios propuestos que como se ha planteado en nuestro trabajo están enfocados plenamente a la mejora del elemento humano, la compañía Duroplast S.A. de C.V. cambiará su rumbo pues no hay ninguna otra organización en la que se privilegie al elemento humano, las organizaciones están enfocadas a las razones financieras, apalancamientos, tasas de productividad pero no al elemento más importante el cuál es el factor

humano, pues si dejan de existir consumidores en el mercado no hay organización que sobreviva.

Ha sido un privilegio platicar de un tema que nos apasiona y que posiblemente ayude a que una organización sobreviva, el cambio siempre empieza por algún lugar.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE MEXICO. "Informe Anual 1989". México.

BANAMEX. (1990). "Examen de la Situación económica de México". México.

DABAT ALEJANDRO Y RIVERA MIGUEL A., (1993) Las Transformaciones de la Economía Mundial.

DE LA MADRID H., MIGUEL. (1983). "Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988". México.

DILLANES, MARIA ESTELA (1994) Pequeñas empresas y mercado global.

EXPANSION (1986). Abril, No. 438. III Foro de Productividad y Calidad. México. P.46-47

EXPANSION (1986). Junio, No. 442. "Cambiar para exportar". México. P.36-38

FMI "Informe Anual 1989". Washington, D.C.

GAZOL, ANTONIO (2004). "Diez años del TLCAN"

HERNANDEZ, MARCELA, (2003). Los estudios de empresarios y empresas: Una perspectiva internacional.

HOFSTEDE GEERT, (2003). Consecuencias Culturales: Comparando Valores, Comportamientos, Instituciones y Organizaciones a través de los países.

PETERS Y WATERMAN (1988). El modelo de excelencia organizacional.

PORTER, MICHAEL E. (1991). Hacia una teoría dinámica de estrategias.

SALINAS DE G., CARLOS. (1989). "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994". México.

SECOFI. (1984). "Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988". México.

ANEXOS

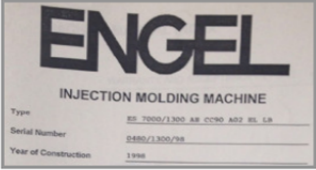
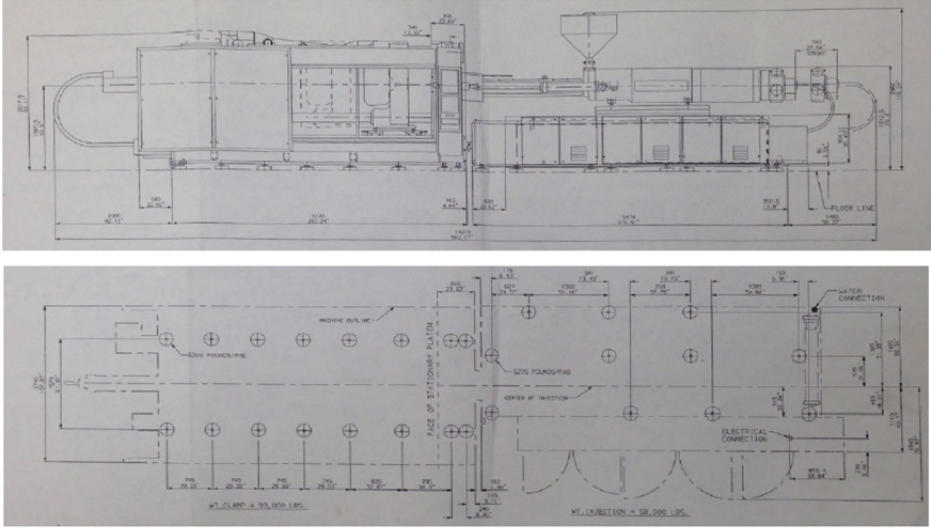
Anexo 1. Layout de la Compañía



Fuente: Departamento Producción de la Empresa Duroplast, S.A de C.V.


Maquina de Inyección de Plástico Marca: Engel 1300T.

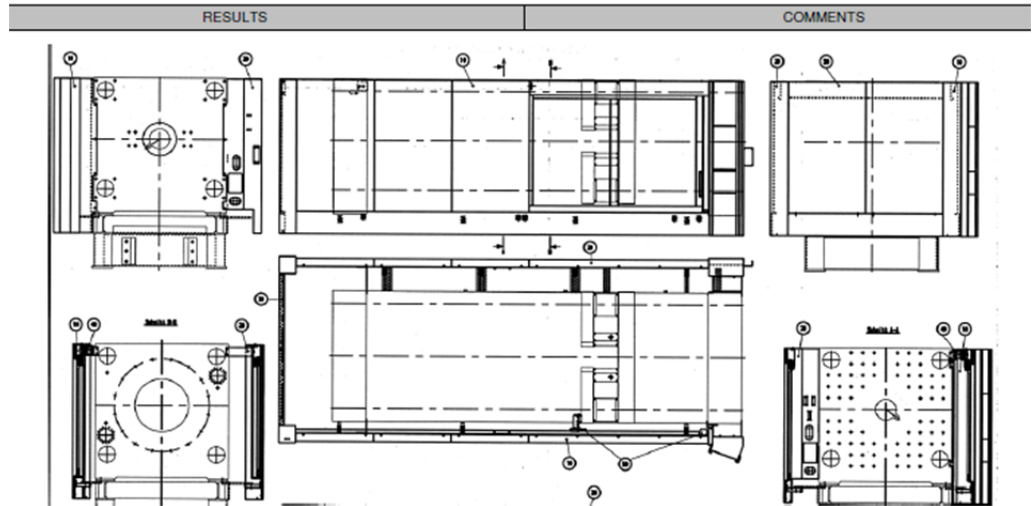
Anexo 3 Maquina Marca Engel 1300T

EQUIPMENT	ACTION	RESULTS	COMMENTS
	<p style="text-align: center;">IMM SERIALNUMBER PLACARD</p>  <p>ENGEL INJECTION MOLDING MACHINE</p> <p>Type: ES 7000/1300 AR C090 A02 RL LP Serial Number: 0380/1300/99 Year of Construction: 1998</p>	 <p>The technical drawings show the machine's layout with various dimensions and labels. Key labels include: 'MODE OVER-HEAT', 'FACE OF STATIONARY PLATE', 'ELECTRICAL CONNECTION', 'WATER CONNECTION', 'WT. CLAMP = 35,000 LBS.', and 'WT. INJECTION = 58,000 LBS.'. Dimensions are provided in inches and millimeters.</p>	

Fuente: Departamento de Producción

Anexo 4. Maquina Marca Battenfeld HM 800/700

	IMM BATTENFELD 800T Asset Transfer	
TECHNOLOGY	INJECTION	
PACKAGING	Palletizing & Cover	
LOGISTICS SUPPLIER	ITS - INDUSTRIAL TECHNOLOGIES SERVICES) Contact: Keith Griffith / 001 (566-212-6455)	
PLANT / UAP MOI RESOURCES	> Plant 5 Maintenance Coordinator	<input checked="" type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NOK
UAP MOD RESOURCES	> Maintenance Technician (1 per shift). > Operator to remove Inj Tools (1) > Logistic Operators - Handling pallets (2)	<input checked="" type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NOK
PROGRAM FORD MCA RESOURCES	> Program Manufacturing Leader	<input checked="" type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NOK
SUPLERS REQUIRED	MAPE (8)	<input checked="" type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> NOK
Lead Time ()	2 DAYS	
MACHINE AVAILAVILITY	SATURDAY, DEC 14th / 12:00 PM	



Fuente: Departamento de Producción.

Anexo 5. Entrevistas aplicada a los Directivos de la Compañía Duroplast, S.A. de C.V.

Entrevista aplicada al Sr. Thomas Folkensson Egerstrom Eriksson Director General Duroplast, S.A de C.V.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Duroplast, S.A. de C.V.?

No sé si haya una forma de definir el liderazgo, pero soy una persona muy exigente en los resultados espero lo mejor de mí y por lo mismo espero lo mejor de los demás, me gusta que la gente me respete y hasta cierto punto me tenga miedo, cuando uno tiene este tipo de responsabilidad es importante que la gente no perciba titubeos, uno tiene que tomar decisiones rápidas y acertadas y de la forma más firme posible, la gente debe respetar estas decisiones les guste o no, esto no es una democracia es una organización de la cual soy dueño y por lo mismo nadie más estará tan interesado en su bienestar y en el éxito de esta como yo.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Creo que siempre es importante allegarse de gente capaz en la cual uno se debe apoyar para tomar incluso consejo para tomar las mejores decisiones posibles pero también es cierto en que a pesar de todo uno debe seguir sus propios impulsos, su propio instinto, bien o mal uno también cuenta con su propia experiencia y con su propio criterio.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me gusta ser fuerte, no titubear y también buscar rápidamente los resultados de la mejor manera posible, por lo segundo yo espero ser siempre consultado en todas las decisiones, primero por que tengo estar informado de todas las problemáticas en mi organización y por otra parte como te dije anteriormente nadie de se va a preocupar tanto de mi organización como yo.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Te lo dije anteriormente mi negocio no es una democracia, por otra parte creo que me corresponde el otro estilo aunque para nada creo ser paternalista, soy una persona que exige resultados si no me los dan no creo tener paciencia, después de todo uno contrata a personal que se supone sabe lo que hace.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Estoy completamente de acuerdo con la idea de dar más privilegios de conformidad a la jerarquía del puesto después de todo a mayor jerarquía mayor responsabilidad y esto debe ser recompensado de alguna manera.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

En lo personal creo que a la gente se le apaga por lo que debe hacer no más, no hay nada pero en esta vida que un tonto con iniciativa eso de verdad es peligroso, me gusta que me consulten todo aunque de cierta forma agradezco las buenas ideas que provengan del personal de la organización, uno como director tampoco lo sabe todo.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para Ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

La gente no viene a relajarse a mi organización, la gente viene a trabajar y dar resultados, eso es lo que al menos yo espero.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Mira yo no puedo estar en todos lados me gusta que se resuelvan los problemas no me importa de que forma.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Vuelvo a lo mismo esta es mi empresa y quiero que quede claro eso, claro que es un contrato.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Creo que en toda organización hay reglas claras y uno debe sujetarse a eso no veo por qué tomar en cuenta otro tipo de cosas y meterse en más problemas.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

No sé a qué te refieras pero si te queda claro te lo voy a poner así en esta organización hay gente que se le paga más y se le dan ciertos privilegios por esa responsabilidad, de esas personas depende esta organización.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Vuelvo a la misma en una organización se viene a trabajar y no pasarse ratos agradables, entiendo que debe haber ciertos cuidados al personal pero hasta ahí, tenemos que irnos a lo que marca la ley no más.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Creo que ya te conteste muchas veces lo mismo.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Firme y con decisión.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Ya te conteste muchas veces lo mismo, uno viene a trabajar pero me gusta que en esta organización exista gente competente y que proporcione un alto rendimiento a la organización.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Esta es mi empresa, te pregunto ¿debo de negociar?

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Creo que nunca va ser cómodo enfrentarse a riesgos desconocidos para eso le pago al personal de esta organización.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Me gusta que la gente trabaje mucho por supuesto que siempre deben de estar ocupado a veces no entiendo como con tantas cosas que hacer la gente sale temprano o a su hora de salida, los resultados deben de estar primero siempre.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

En una organización no se puede dejar nada a la imaginación, por supuesto que debe existir un amplio marco de normas a la cuales hay que apegarse.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Ya te lo dije hay gente que se la paga para pensar y otra que se le paga por ejecutar lo que uno le pide, siempre hay que evitar meterse en problemas.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Mira yo creo que para algo existen los expertos aunque como te lo dije anteriormente uno puede dejar de su lado a su criterio y a su instinto.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Los resultados deben ser rápido o dime ¿a que te debes de esperar para conseguir estos?

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Me gusta que las cosas como deben de hacerse y cuando un encuentra el camino correcta ¿Por qué debe uno cambiar de camino? ¿A lo que te dije le llamas tradicionalista? Si es asi entonces somos tradicionalistas.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Los resultados no deben de esperar y si es necesario hay que utilizar los recursos para conseguir estos.

25. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

No veo por que inculcarlo se supone que cuando uno los contrata deben de hacer su trabajo o no.

Entrevista aplicada al CP Raymundo Soto Director de Finanzas Duroplast, S.A de C.V.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Duroplast, S.A. de C.V.?

Siempre trato de dar oportunidad a la gente que quiere trabajar y ser parte del mi equipo encaminados a dar resultados lo más satisfactorios para la empresa.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

La experiencia y el conocimiento son los mejores aliados para la toma de decisiones, apoyándose del supervisor ó encargado para llegar a acuerdos para la mejor forma de operar dentro de la empresa.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

En el departamento financiero contamos con especialistas que me asesoran en aspectos legales, fiscales, financieros, de auditoría, comercio

exterior etc. Las conclusiones son analizadas también por los miembros del equipo financiero, gerente ó jefe de área que necesite la solución o tramite a las necesidades de la empresa.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

A mi forma de ser y por la experiencia que he adquirido, sería dirección Demócrata trato siempre de rodearme con profesionales con capacidad de dar resultados en los momentos adecuados y precisos,.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Estoy acuerdo con la idea de dar cierto tipo de privilegios ó premios, dependiendo primeramente si la empresa se encuentra con la capacidad de darlos y en segunda dependiendo de la jerarquía del puesto a mayor responsabilidad debe ser compensado de alguna forma.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Comente en alguna pregunta anterior siempre trato de rodearme con profesionales capacitados, conocedores de su área de preferencia con experiencia previa, al tener estas mínimas características encontraremos profesionales que son proactivo y con iniciativa, pero esa iniciativa no debe ser encaminada a la toma de decisiones que puedan afectar el rumbo de Duroplast y sus jerarquías, cada subordinado tiene que comentar y discutir su iniciativa con su superior.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Primeramente los trabajadores siempre tienen que ver a Duroplast como su lugar de trabajo y que de ahí por ser el lugar donde conviven la mayor parte del tiempo de su vida, es normal que se formen grupos de amigos, grupos en deportes o incluso conozcan en su trabajo a su futura pareja.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Los asuntos internos de la empresa que competen y afectan a la mejor decisión hay que discutirlos; todos los puntos hay que analizar para que juntos se llegue a la mejor solución, escuchar a las partes que se confrontan y discutir esos asuntos a resolver, pero siempre con respeto para cualquiera que forma parte de Duroplast.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

La relación es de contrato.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

En cualquier lugar donde nos encontremos nos encontramos con reglas, leyes, normas el no respetarlas traerían consecuencias que pueden perjudicar la tranquilidad de la gente e incluso la vida de las personas y por tal motivo debe existir también un castigo sobre el infractor de las mismas.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Los diferentes departamentos que forman Duroplast, existe un jefe o superior que es el que coordina el área a su cargo por lo que básicamente es importante tratar los temas de la empresa con los representantes de área y estos se coordinara con su grupo de trabajo para realizar las tareas que le corresponden o le son asignadas.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Tal vez sean clases o cursos que se imparten por parte de Recursos Humanos, o el departamento de seguridad industrial donde el cuidarse así mismo en el centro de trabajo conlleva al cuidado también de sus compañeros.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Como habíamos mencionado anteriormente los trabajadores de Duroplast, tienen que ver primeramente que es su centro de trabajo.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Primero consulto e investigo el tema a tratar para llegar a conclusiones para tomar la mejor decisión.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Todos estamos expuestos a que exista competencia entre colegas o compañeros, haciendo su máximo esfuerzo para sobresalir de alguna manera ser reconocidos por otras personas, al igual que el demostrar alto rendimiento dentro de la misma.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

A mi manera de ser y de ver las cosas debería de ser mediante la negociación y el dialogo siempre con mutuo respeto, pero se da el caso que también dentro de la empresa se da seguido el enfrentamiento.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Siempre hay que enfrentar las situaciones como vengan de donde vengan a veces son positivas ó negativas de las que son negativas hay que estar lo más preparado posible para estar seguro de que habrá otra salida para remediar el impacto adverso que de esta haga a la empresa.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Todo mundo necesita un trabajo para salir adelante con su familia, personalmente pienso que es mejor el que cuida su trabajo porque le gusta hacer lo que hace, ya que el que cuida su trabajo por necesidad tarde o temprano se enfrentaría su vida como una carga pesada y su rendimiento recaería en resultados menos favorables.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Las normas deben ser suficientes y claras para evitar que existan problemas ó riesgos innecesarios que puedan ser lamentables para todos.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Hay que estar abiertos de mente para nuevas ideas, nuevos planes y estrategias que puedan servir a la conveniencia de la empresa, ya que de estos resultados por ser satisfactorios son puntos buenos para quien aplica esta teoría y la lleva acabo.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

En la experiencia y el conocimiento propio acompañado también de la consulta a los expertos los resultados por su mismo son más favorables.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Casi siempre nos encontramos contra tiempo, y por perdida de información nos vemos en la necesidad en tomar decisiones rápidas.

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Tradicionalista.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

La economía en Duroplast se encuentra en una situación delicada, los recursos son limitados, pero contamos con lo mínimo necesario para operar y seguir adelante.

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

No se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin, por lo mismo este es su trabajo.

Entrevista aplicada a la Lic. Sonia Montesinos Gerente de Recursos Humanos de Duroplast, S.A de C.V.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Duroplast, S.A. de C.V.?

Creo que con la experiencia que he adquirido a la largo de mi vida profesional y laboral dentro de Duroplast he aprendido organizar, dirigir tanto cursos y capacitación necesarias para el personal de producción y proveer de personal a las diferentes áreas que forman la planta pero particularmente la mayoría de nuestro esfuerzo es encaminada al area de producción y grupo de supervisores.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Para la toma de decisiones no es lo más importante lo que piensan la gente los supervisores y responsables en cada área sobre sus problemas y soluciones que tienen sus departamentos, sino las consecuencias que tienen las acciones de las personas no importa si es supervisor o un operador si sus acciones traen consecuencias que afecten en la planta; en el área de recursos humanos tenemos todo el respaldo del Director de producción y dependemos solamente de él para tomar decisiones.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Particularmente yo le pido a la gente que debo de ser consultada antes de tomar una decisión ya que es preferible siempre saber de todos los acontecimientos que tengan que ver con la empresa no hay persona confiable más que uno mismo para poder resolver requerimientos o necesidades de los departamentos.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Para mí es preferible contar con el respaldo de la gente y ganarme su confianza, pienso que es la forma más correcta para que para el bienestar de la empresa.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Los privilegios que esta empresa otorga a determinado nivel del puesto son ganados por sus integrantes basados primeramente por la experiencia y el

conocimiento, capacidad de responsabilidad, habilidades y destrezas que desarrollan para cubrir el perfil en cualquier departamento de Duroplast.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

El personal que se encuentra a mi cargo, hablo de los demás ingenieros y jefes de área, cuenta con la capacitación que se requiere para dar pronta respuesta pero es necesario una detallada supervisión en el trabajo ya que las actividades designadas necesitan de la aprobación de un rango mayor al que ocupan.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como gerente de producción de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

De antemano sabemos para un mejor desempeño laboral, que el personal interno se traten con respeto y lo mejor posible entre todos los que formamos Duroplast, no es prioridad que el personal sea vistos como una familia, me es más importante que las relaciones sean las más ideales para que la producción y la información tuviera la fluidez y precisión correcta; lo que es necesario para poder cumplir con los objetivos establecidos.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Lo que hacemos en el departamento de producción es escuchar primero lo que paso, como se atendió y si fue resuelto parcialmente, esto para que tratemos de analizar las causas que los originan y de esta manera tomar las medidas preventivas necesarias para que no se vuelvan a presentar.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Como contrato, los contratos son para asegurar el bienestar tanto de la empresa como del personal.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Se toman en cuenta diversos factores, los que se necesiten para cubrir el perfil ya sea conocimientos, experiencia, actitud o en ocasiones con el convencimiento de quien solicite la vacante.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Lo primero que se hace es instruir y dar la mayor capacitación a los jefes de departamento, supongo se considera como dirección por grupos, ya hecho esto los jefes se encargan de instruir o inducir a sus subordinados o personal a cargo.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

El personal es muy importante para nosotros, pero siempre estamos determinados a dar resultados adecuados y favorables a la empresa aunque el ambiente laboral y personal ayudan mucho para que la empresa tenga estabilidad y productividad, que es lo importante para que la empresa se mantenga adelante.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Como se ha mencionado anteriormente al factor humano es muy importante dentro de esta empresa, pero estamos determinados a dar resultados favorables para la conveniencia de la empresa.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Una vez hecho un consenso, tomo una decisión en la que los involucrados la lleven al pie de la letra y por lo tanto todos realizan su parte conforme a lo planeado para así dar buenos resultados.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Mientras sean valores y den buenos resultados a la conveniencia de la empresa, son puntos para que sean tomados en cuenta para seguirse aplicando a un mejor puesto y por tanto a un mejor nivel económico.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Mediante el análisis de las causas que los originan para dar solución evitando que se repitan, el enfrentamiento de causas es para mí más valioso ya que Duroplast no se negocian causas, la empresa no nos pertenece ciertamente.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Cómo definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Los riesgos siempre se van a correr, pero el análisis y el estudio de las consecuencias de una idea puesta en marcha, estos se pueden reducir al mínimo.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Yo prefiero a las personas que hacen lo que tienen que hacer, si hay trabajo pues hay que echarle ganas, y si disminuyera la carga de trabajo siempre habrá algo que hacer, para evitar tiempos muertos y ociosos.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir un marco amplio de normas?

Las normas van a ser según su cumplimiento, por ejemplo se puede decir te doy 5 minutos de tolerancia para entrada a la empresa es una norma muy simple. Pero si vemos que no se cumple entonces se toman medidas más estrictas para los que llegan tarde.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Claro, si la idea nos parece que podría arrojar buenos frutos, entonces la tomamos en cuenta y la analizamos para poderla llevar a cabo.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Cuando se necesita hacer saber o resolver algo, convocamos reuniones con los jefes de cada área entonces las opiniones y soluciones que tomo en cuenta con la ayuda de los que conocen el tema, y a los involucrados del área.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Si hacemos las cosas como se deben hacer y en su tiempo, los resultados ya sean a corto o largo plazo llegarán.

23. ¿Cómo considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Las empresas constantemente tiene que estar haciendo inversiones en su equipo, instalaciones y personal y aquí no es la excepción tratamos de estar a la vanguardia ya que consideramos es un factor importante para que se puede competir en el mercado.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

La reducción de costos es uno de nuestros objetivos, pero tampoco nos limitamos a algo que sea menos de lo necesario para seguir funcionando.

25. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

La reducción de costos es uno de nuestros objetivos, pero tampoco nos limitamos a algo que sea menos de lo necesario para seguir funcionando.

26. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

La subordinación se tiene que dar en esta empresa y en todo si no sería muy difícil trabajar con las ideas de todos al mismo tiempo y para un mismo fin, no lo podríamos lograr así.

Entrevista aplicada al Ing. Edilberto Castellanos Gerente de Producción Director General Duroplast, S.A de C.V.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Duroplast, S.A. de C.V.?

Siempre trato de dar oportunidad a la gente que quiere trabajar y ser parte del mi equipo encaminados a dar resultados lo más satisfactorios para la empresa.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Cada supervisor, encargado u operario debe saber lo importante que es su función dentro de la organización ya que está deber estar encaminada a los resultados de proyección de producción.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me pagan para tomar decisiones no para pedir consejos.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

No sé de que me hablas.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Por supuesto que estoy de acuerdo, mientras más jerarquía tiene el puesto mejores retribuciones debe tener.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Te comente hace un momento que me pagan para tomar decisiones.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Venimos a trabajar no a hacer amigos mucho menos familia.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

A veces uno tiene que ser directo en lo que pide no viene al caso las platicas.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar? Contrato

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Habilidades y reglas

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Desconozco, chécalo con Recursos Humanos.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Nos interesan los resultados.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Jajaja, sin comentarios

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Firme con decisión

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Alto rendimiento

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Por que negociar?

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Supongo que aceptar los riesgos

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Ninguno, el que no me da problemas.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Marco amplio

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Yo soy el que toma decisiones

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Mi sentido

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Resultados Rápidos

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Buscadora de resultados

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Debemos llegar a los resultados

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Eso creo.

Anexo 6. Entrevistas Aplicadas a los Directivos de la Compañía “A”.

Entrevista aplicada al Director General Compañía “A”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Autopartes Walker, S.A. de C.V.?

Me gusta pensar que en mi organización todos estamos cerca, y que de alguna somos una organización de personas pensantes, sanas e involucradas en los mismos objetivos.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Siempre es bueno saber cómo piensa tu equipo, es bueno a veces recibir retroalimentación por parte de ellos, sin embargo otras veces uno tiene que tomar las riendas.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Espero ser consultado siempre.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Supongo que soy un Demócrata.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

De acuerdisimo.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Me gusta que me informen todo antes de actuar.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para Ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Por supuesto, es lo que busco siempre, una eterna retroalimentación, esta debe ser mejor que con tu esposa.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Por supuesto que para resolver problemas estos deben ser discutidos.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Lo más parecido a la familia.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Para eso hay reglamentos.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Grupos.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Sin respeto no puede haber resultados.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Sin las personas no hay resultados.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Firme y con decisión.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Alto rendimiento.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Negociación.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Los riesgos deben ser siempre previamente conocidos sino te estas suicidando.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Emocionalmente ocupado..

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Marco amplio.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Sí.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

La consulta de expertos.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

En esta vida uno siempre debe pelear por lo que quiere, es la ley de la vida.

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Por supuesto que adaptable.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Los recursos deben ser cuidados.

25. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Para eso me pagan.

Entrevista aplicada al Director Financiero Compañía “A”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Autopartes Walker, S.A. de C.V.?

Quando uno tiene este tipo de puestos le pagan a uno por presionar y sacar lo mejor de los demás.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Siempre hay que buscar la mejor solución por lo mismo uno tiene que recabar información de todas partes.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me pagan más por tomar decisiones.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Democracia es ley de vida

.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Muy de acuerdo entre más jerarquía mayor responsabilidad.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Proactivos .

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

No venimos a trabajar no a hacer amigos.

8. Para Ud. ¿en una organiza más importación es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Los problemas se deben discutir para encontrar soluciones nunca se debe de rehuir de ellos.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Debe ser a veces hasta más importante que la familia

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Siempre en base a reglas.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Individuos.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Por favor venimos a trabajar.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Sin las personas es imposible tener resultados.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Intuitivo

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Alto rendimiento.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Todos los problemas se resuelven negociando, para eso me pagan el sueldote que tengo.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Cómo definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Me pagan por tener miedo mucho miedo.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Me gustan los que trabajan como hormigas.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Soy de los que piensan que siempre debe haber normas para todo.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Por supuesto.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Muchas veces hay que seguir el sentido común.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Para mí los resultados son hoy no mañana por que no sé si estaremos.

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Adaptable sino mueres.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Hay que ser como los judíos cuidar hasta el último peso.

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Por supuesto.

Entrevista aplicada al Gerente de Recursos Humanos Compañía "A"

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Autopartes Walker, S.A. de C.V.?

Soy una persona que considera que para sacar el máximo de las personas, siempre hay que estar cerca de ellos, para conocer sus miedos y sus motivaciones.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

A mí en lo personal me gusta mucho buscar el asesoramiento de los especialistas externos con los que cuenta la compañía.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me gusta que la gente sea proactiva y que llegue conmigo con soluciones.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Definitivamente Autócrata.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Muy de acuerdo.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Espero que me consulten todo..

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como gerente de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Entre más fuerte sean los grupos es mejor para uno.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

A veces es mejor evitar las confrontaciones puesto que a veces son muy desgastantes y estériles.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Vínculo Familiar.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Para promocionar a alguien siempre es importante consultar a todos los clientes internos de la compañía.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

A mí me gusta más apostar en los individuos, es más fácil controlar a la gente individualmente

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Por supuesto, es lo primero que debe existir.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Yo le doy importancia a los resultados.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Firme y con decisión.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Los primero 3.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Por eso me especialicé en los recursos humanos para aprender el arte supremo, la negociación.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Entre más riesgos hay me siento más cómodo, soy el tahúr de los recursos humanos.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Por supuesto que el emocionalmente ocupado.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Sin normas en una organización esto sería un des....

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Por supuesto.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

A mí me gusta juntarme con los que saben.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Todo en esta empresa se planea meticulosamente.

23. ¿Cómo considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

En la industria automotriz sino te adaptas constantemente y rápidamente estas fuera del negocio.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Como los padres de familia hay que cuidar hasta el último centavo para darle lo mejor a su familia.

25. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Por supuesto.

Entrevista aplicada al Director de Producción Compañía “A”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en su Compañía?

Soy muy exigente con la gente, si por mí fuera tendría un látigo y una hoz para cortar cabezas.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Mi función es crear productos por lo mismo me gusta estar siempre lo mejor asesorado posible.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me deben consultar hasta para ir al baño, así te lo pongo.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

¿De qué me hablas?

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Muy de acuerdo entre más grande es el puesto más se juega uno él pellejo.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Te comente hace un momento que me pagan para tomar decisiones.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Yo fomento grupos internos no sé si una familia pero si grupos de trabajo.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Hay que platicar siempre los problemas

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Uno debe ir más allá de los contratos

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Habilidades y reglas

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Yo voy siempre tras de los individuos, son los que me deben dar cuentas.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Nos interesan los resultados.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Jajaja, estoy en el área productiva crees que se piden las cosas por favor

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Me gusta guiarme por mis instintos.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

Alto rendimiento

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Creo que se puede negociar?

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Cómo definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Supongo que aceptar los riesgos.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Los que se ocupan y no se preocupan.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Marco amplio.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Me pagan por tomar decisiones

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?.

Consulta a los expertos.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Me gusta pensar que trabajando duro se llegan a los resultados, se necesita disciplina.

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Adaptable

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Austeridad.

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Por supuesto.

Anexo 7. Entrevistas Aplicadas a los Directivos de la Compañía “B”

Entrevista aplicada al Director General Compañía “B”

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Compañía “B”?

Soy una persona muy directa que me gusta decir las cosas como son y estar muy cerca de mis empleados, necesito estar enterado de todo para tomar las mejores decisiones.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Como te comente anteriormente, me gusta estar enterado de todo, ser un psicólogo, estudiar cada pequeño detalle.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me gusta que me consulten hasta para contestar el teléfono.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Autócrata Paternalista.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Yo creo, que entre más jerarquía hay más responsabilidad hay y por lo mismo debe haber mejores remuneraciones.

Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Me gustan los empleados que me informen de todo, por lo mismo me gusta aprobar todo.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

6. Para Ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Por supuesto, entre más se integren los equipos en una organización mejor para esta.

7. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Bien dice el dicho hablando se entiende la gente.

8. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Una empresa debe ser como una familia para los empleados.

9. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

En mi caso me baso en las habilidades y reglas de la organización.

10. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Grupos.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

11. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Sí.

12. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Sin los empleados no hay organización.

13. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Intuitivo

14. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

En los tiempos actuales el alto rendimiento es vital en cualquier organización.

15. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Me gusta enfrentar retos a través de la negociación, supongo que un poco de ambas.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

16. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

A nadie le gustan las situaciones ambiguas, ni pasar riesgos por pasarlos.

17. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

El que se ocupe y se preocupe.

18. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Debe haber normas para todo, sin ellas crece el caos en las organizaciones.

19. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

En la medida de lo posible.

20. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

La consulta de expertos.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo).

21. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Para mí la perseverancia es un valor fundamental no solo en el trabajo sino en la vida también.

22. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Adaptable.

23. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?.

No puede haber dispendio en ninguna organización, si no generamos utilidades nos vamos a casa.

24. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin.?

Por supuesto.

Entrevista aplicada al Director de Finanzas de la Compañía “B”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Compañía “B”?

Soy una persona paciente con mi equipo de trabajo, me gusta escuchar antes de actuar, hay que tener todos los elementos en la mano para poder tomar decisiones.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

Me gusta allegarme de personas competitivas, por lo mismo siempre busco el mejor asesoramiento posible.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?+

Que me consulten.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Ingenio.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Muy de acuerdo.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Proactivos con imaginación y respeto.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director financiero de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

No lo veo así, pero si grupos de trabajo fuertemente vinculados.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Hablar directamente.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Creo yo que se debe ir más allá de un contrato.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Habilidades y reglas

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Grupal.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Para mí lo prioritario son los resultados, no estamos en la escuelita.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

En mi área se le da importancia a los resultados.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?.

Intuitivo buscando consensos con otras áreas.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

El día de hoy hay que sobrepasar las expectativas de los clientes por lo mismo es importante ser altamente competitivos.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Si no enfrentas los problemas no los resuelves.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

Yo me siento cómodo en situaciones difíciles, a mi a diferencia de otros me gustan este tipo de escenarios.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Me gustan las hormigas porque no dejan de trabajar.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Siempre hay que seguir las normas.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Claro que sí, si no como mejorar.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Hay que consultar al que sabe.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Para alcanzar resultados siempre hay que luchar no hay otro modo

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Tienes que adaptarte a los retos si no vas a fracasar.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Ni los ricos gastan recursos de manera ilimitada.

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Es el deber de todas las compañías.

Entrevista aplicada a Gerente de Recursos Humanos de la Compañía “B”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica)

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Compañía “B”.?

Creo que con la experiencia que he adquirido a la largo de mi vida profesional y laboral dentro de la compañía he aprendido organizar, dirigir tanto cursos y capacitación necesarias para el personal de producción y proveer de personal a las diferentes áreas que forman la planta pero particularmente la mayoría de nuestro esfuerzo es encaminada al area de producción y grupo de supervisores.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

A mí en lo personal me gusta mucho escuchar a la gente, a veces hay propuestas interesantes.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Yo le pido a mi gente que me consulte para todo, a veces la iniciativa es mala consejera y esos errores se pagan caro.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Creo que entro en el segundo grupo.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

Muy de acuerdo

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

A mí me gusta revisar hasta el último detalle ya te imaginaras mi respuesta.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como gerente de recursos humanos de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Por supuesto que la misión debe ser forma grupo vinculados a muerte.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

Lo mejor siempre es platicar para detectar problemas.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Debemos de intentar ir más allá de un simple contrato para poder expresar lo más posible lo mejor de cada persona.

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Para mí nos debemos basar en las cuestiones clara y esas son las habilidades y las reglas.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

Grupos.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Para tener un ambiente favorable es lo primero que se debe hacer

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Por supuesto.

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

A mí me gusta siempre consensar mis decisiones.

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

El alto rendimiento es un valor básico en cualquier organización.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Mediante la negociación por eso somos los número 1.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17. ¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

A mí no me gustan las situaciones ambiguas ni los riesgos innecesarios, hay que estar siempre atento hasta el último detalle.

18. ¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Sobra decir que él se ocupa.

19. ¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Las normas están para regular toda una organización.

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Sí debemos desarrollarnos.

21. ¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Pertenezco a una empresa grandísima uno tiene que tomar las mejores decisiones, por lo mismo la opinión de los mejores es ideal tomarla en cuenta.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

Nos gustan las cosas planeadas, a largo plazo.

23. ¿Cómo considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Esta empresa siempre ésta a la vanguardia.

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Hay que cuidar los recursos para poder cosechar.

25. ¿Dentro de su organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Por supuesto.

Entrevista aplicada al Gerente de Producción Compañía “B”.

1er Grupo (Distancia Jerárquica).

1. En breves palabras ¿Cómo definiría su liderazgo en Compañía “B”?

Un líder es aquel que escucha y guía a sus subordinados al propósito de la compañía.

2. Al momento de tomar decisiones ¿Qué tanto toma en cuenta la opinión de sus subordinados? o en su defecto ¿Qué tanto busca el asesoramiento de los especialistas del área respectiva?

A mí me gusta tener la opinión de los expertos, es lo que me ha funcionado.

3. ¿Cómo es su forma de dirigir? ¿Le gusta que el personal a su cargo tenga libertad para tomar decisiones o en su caso espera ser consultado siempre?

Me deben consultar para todo.

4. De las siguientes 2 descripciones de formas de liderazgo ¿Cuál es la más adecuada a su estilo de dirección Demócrata con ingenio o autócrata paternalista?

Yo creo que el segundo.

5. ¿Qué tan de acuerdo está con la idea de dar más o menos privilegios de conformidad a la jerarquía de un puesto?

A veces creo que hay dar oportunidades a la gente de abajo por sus buenos resultados.

6. Con respecto a sus subordinados ¿Cómo los definiría les gusta ser proactivos y con iniciativa o en su defecto esperan de su revisión y aprobación de una manera continua?

Me gusta estar al pendiente de todos los detalles y además estar informado de las actividades de mi equipo.

2do Grupo (Individualidad o colectividad)

7. Para ud. como director general de la compañía ¿fomentaría grupos internos que se vincularan como una “familia en la organización”?

Me gustaría pensar en una familia aunque a veces no sea posible.

8. Para Ud. ¿en una organización es mejor que los problemas o discusiones entre las distintas áreas se hablen directamente o piensa que es mejor evitar las confrontaciones directas?

No me gusta entrar en polémicas.

9. ¿Qué percepción tiene de la relación empresario-empleado como un contrato o como un vínculo familiar?

Mas que un contrato

10. Bajo qué punto de vista se basan las decisiones de contratación y promoción dentro de la organización ¿ Se basan únicamente en habilidades y reglas o se basan en tomar en cuenta al grupo interno?

Hay que saber escuchar al equipo a veces.

11. ¿Qué tipo de dirección se practica en la organización de grupos o de individuos?

El individuo es el primer eslabón en una organización.

3er Grupo (Masculinidad-femineidad)

12. En su organización ¿se interesan por cultivar valores como la atención y el cuidado de los demás?

Por supuesto.

13. En su organización ¿se le da importancia a las personas y las relaciones cálidas?

Jajaja, de que hablas

14. ¿En qué tipo estilo consideraría que esta su forma de tomar decisiones: intuitivo y buscando el consenso o firme y con decisión?

Firme con decisión

15. ¿En qué tipo de valores existe énfasis en su organización: en la igualdad, solidaridad y calidad de vida laboral o en la equidad, competencia entre colegas y alto rendimiento?

La igualdad y la solidaridad son importantes en los equipos.

16. ¿Cuál es su estilo de resolver conflictos dentro de la organización: mediante el enfrentamiento o mediante la negociación?

Gano muy bien por negociar.

4to grupo (Control de Incertidumbre)

17.¿Como definiría a su liderazgo en situaciones de riesgo: Aceptación de los riesgos conocidos; miedo a las situaciones ambiguas y a los riesgos desconocidos o Comodidad con las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos?

A mi me gustan las situaciones peligrosas y al límite.

18.¿Qué tipo de trabajador prefiere: el que necesita estar emocionalmente ocupado o el que trabaja mucho solamente cuando es necesario?

Ocupado

19.¿Qué opinión tiene de las normas dentro de su organización: deben existir normas estrictamente necesarias o en su caso debe existir marco amplio de normas?

Marco amplio

20. En su organización ¿existe tolerancia hacia las nuevas ideas y comportamientos de los trabajadores?

Yo soy el que toma decisiones y se deben hacer las cosas bajo mi criterio

21.¿En que se apoya más para tomar decisiones: en la consulta a los expertos o en el sentido común?

Consulta de los expertos.

5to grupo (Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo)

22. Dentro de su organización ¿existe Perseverancia para conseguir resultados lentos o Se esperan resultados rápido?

La perseverancia es básica para obtener resultados.

23. ¿Como considera a su organización: tradicionalista o adaptable a las tradiciones de un contexto moderno?

Adaptable

24. ¿Aplica en su organización la austeridad y la economía de recursos o en su caso incurre en ocupación de recursos de forma ilimitada?

Debemos llegar a los resultados cuidando lo más posible los recursos.

25. ¿Dentro de sus organización se inculca a los empleados disposición a subordinarse a un mismo fin?

Por supuesto.