

Universidad Popular Autónoma del Estado de
Puebla



Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una Empresa del Sector
Automotriz en la Región de Puebla.

Tesis que para obtener el Grado de Maestro en Planeación
Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Alfonso Irving Salazar Loranca

Puebla 2015



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de
Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Maestría en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Por este medio nos permitimos informar a Uds. la aprobación de la Tesina:
"Diagnóstico de la Cultura Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz
en la Región de Puebla", que presenta el alumno: Alfonso Irving Salazar Loranca
(ID: 84161) como requisito para obtener el Grado de Maestría en este programa
académico.

Atte.

Dra. Yésica Mayett Moreno

Directora de Tesina

Asesor: Dr. Miguel Cruz Vázquez

Asesor: Dr. Pedro Castillo Cedillo

Puebla, México.

Marzo de 2015.

Agradezco a:

A Dios por la vida, por esta suma de momentos, por la oportunidad de estar aquí y poder compartir y caminar al lado de personas que amo, viajeros como yo que llegaron a este mundo sin pedirlo, y que día a día luchamos por ser mejores; a mis amigos, que siempre cuento con ellos aunque no estén físicamente; a mi familia que siempre están ahí consintiendo todo lo que se me ocurre; a mis maestros de vida que me han guiado y enseñado, llevando al límite para madurar, amarme, aceptarme, a creer en mí y ser ...

También quiero reconocer el apoyo económico del CONACYT, sin el cual no hubiera podido realizar los estudios de Maestría.

Índice General

Índice General	4
Índice de Ilustraciones	5
Índice de Tablas	6
Índice de Gráficos.....	6
Resumen	7
Abstract	8
Capítulo 1. Organización del presente estudio.....	10
1.1 Antecedentes	11
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivo general	15
1.5 Objetivos Particulares o Específicos.....	15
1.6 Alcances y Limitaciones	16
1.7 Organización del estudio	17
Capítulo 2. Marco Referencial.....	19
2.1 Industria Automotriz en la Región.....	20
2.2 Competitividad de la Región.....	21
2.3 Historia de la Empresa	22
2.4 Personal.....	24
2.5 Estructura de la Empresa	25
Capítulo 3 Marco Teórico.....	27
3.1 Cultura Organizacional	28
3.2 Trabajo en Equipo	29
3.3 Liderazgo	30
Capítulo 4 Metodología.....	32
4.1 Región de Estudio y Unidad de Análisis	33
4.2 Sujetos de Estudio	33
4.3 Tamaño del Universo	33
4.4 Tamaño de la Muestra.....	34
4.5 Instrumento de investigación.....	34
4.6 Procesamiento y Análisis de la Información	35

4.7 Confiabilidad y Validez del Instrumento	35
Capítulo 5. Resultado y Discusión	36
5.1 Cultura Organizacional	37
5.2 Trabajo en Equipo	41
5.3 Liderazgo	44
5.4 Datos Generales	45
5.5 Análisis de Correlación.....	46
5.5 Análisis Factorial	48
Factorial 1 “Cultura de la Libertad”	49
Factorial 2 “Cultura de Comunicación”	49
Factorial 3 “Cultura de Integración”	50
Factorial 4 “Cultura del Sentido de Identidad”	50
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.	51
Objetivo general	52
Objetivos Particulares o Específicos	52
6.1 Conclusiones.....	52
6.2 Recomendaciones.....	56
6.2.1 Factoriales	58
6.3 Futuras investigaciones.....	59
Bibliografía.....	61
Anexos	63
Anexo 1. Metodología del Estudio e Interpretación de los Componentes.....	63
Método De Componentes Principales.	63
Anexo 2. Base de Datos	65
Anexo 3. Resultados Descriptivos.....	66
Anexo 4. Comunalidades	67
Anexo 5. Varianza Total Explicada	68
Anexo 6. Matriz de Componentes	69

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Resultado de Encuesta Fuente: Stimmungbarometer, 2013</i>	15
<i>Ilustración 2 Industria Automotriz México. Fuente: AMIA, 2013</i>	21
<i>Ilustración 3 División de Personal Fuente: Reporte de sustentabilidad, 2013</i>	25

<i>Ilustración 4 Organigrama General Fuente: Elaboración Propia</i>	26
<i>Ilustración 5 Cultura Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.</i>	28

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Confiabilidad del Análisis</i>	35
<i>Tabla 2 Media de Instrumento de Medición</i>	37
<i>Tabla 3 Resultados Clima Organizacional</i>	38
<i>Tabla 4 Resultados Encuesta Trabajo en Equipo.</i>	41
<i>Tabla 5 Variables Nominales</i>	45
<i>Tabla 6 Correlación entre dos variables r</i>	46
<i>Tabla 7 Antigüedad & Edad vs Inducción</i>	47
<i>Tabla 8 Antigüedad y Edad respecto Plan de Capacitación</i>	47
<i>Tabla 9 Genero respecto Comunicación Interna y Estrategias de la Organización</i>	48
<i>Tabla 10. Matriz de componentes Rotados.</i>	49

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 ¿Cómo evaluarías tu Inducción a la Organización y al Puesto? Fuente: Elaboración Propia</i>	38
<i>Gráfico 2 ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los integrantes del Departamento? Fuente: Elaboración Propia</i>	39
<i>Gráfico 3 ¿Tu plan de Capacitación está apegado a las actividades que realizas? Fuente: Elaboración Propia</i>	40
<i>Gráfico 4 ¿Existe interés por parte de los directivos en tu desarrollo profesional? Fuente: Elaboración Propia</i>	40
<i>Gráfico 5 ¿En tu departamento se fomenta una cultura de trabajo en equipo? Fuente: Elaboración Propia</i>	42
<i>Gráfico 6 ¿Cómo evaluarías el nivel de confianza por parte de los jefes hacia los integrantes del Departamento? Fuente: Elaboración Propia</i>	42
<i>Gráfico 7 ¿Cómo evaluarías la cooperación del Equipo de trabajo con las otras áreas con las que interactúa? Fuente: Elaboración Propia</i>	43
<i>Gráfico 8 ¿Cómo evaluarías el equilibrio entre género de tu grupo de trabajo? Fuente: Elaboración Propia</i>	44
<i>Gráfico 9 ¿Cómo evaluarías el Liderazgo de tus superiores? Fuente: Elaboración Propia</i>	45

Resumen

El propósito de la presente investigación fue diagnosticar ciertos aspectos de la cultura organizacional de una empresa del sector automotriz de la región de Puebla, calificada como una de las plantas productoras de automóviles más grandes del país. El análisis se realiza teniendo como base los resultados del Stimmungsbarometer 2012/2013, donde se analizó el clima laboral internamente, obteniendo resultados negativos. Partiendo de esos datos, en primer lugar se profundizó en la cultura organizacional de la institución, después se estudió el trabajo en equipo que comparten los integrantes. Y finalmente se analizó la percepción del liderazgo de los empleados hacia sus directivos y líderes. Es importante para las empresas del sector automotriz identificar las causas de la inconformidad de los empleados. Conocer las variables que influyen y afectan el comportamiento de las personas y su desempeño en el cumplimiento de las metas, además de la relación entre integrantes del equipo. La productividad es el indicador más valioso para la empresa, y todo lo que la influye es importante. El presente trabajo fue un estudio de diseño no experimental, transversal y exploratorio descriptivo. Se administró un instrumento de medición con 27 preguntas seleccionando a 26 empleados por conveniencia, del departamento de Ingeniería de Planta. Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Los resultados muestran una correlación alta entre distintas variables como el liderazgo respecto del trabajo en equipo y la cultura organizacional, además de identificar cuáles son los grupos con mayor inconformidad dentro de la población. Por último se realizó un análisis factorial para poder explicar el comportamiento de las distintas variables de estudio. Este último permitió identificar 4 nuevos factores denominados “Cultura de la Libertad, de Comunicación, de Integración y del Sentido de Identidad”, que serán las directrices para las nuevas estrategias de la organización. Se debe considerar que la cultura organizacional es muy amplia e implica muchos factores tanto objetivos como en su mayoría subjetivos, por el cual el presente estudio solo está enfocado a algunos de ellos.

Finalmente se proponen algunas estrategias de comunicación interna, y enfocadas a los 4 factores para que los directivos de la institución apliquen y mejore el clima laboral interno. El deber de la institución es hacer sentir libertad individual que llevara a la empresa a romper los límites impuestos por los paradigmas del pasado; límites impuestos por la misma organización, para futuras investigaciones se espera una muestra mayor, ampliar la investigación diferentes departamentos y empresas del sector, ya que cada variable que componen la cultura organizacional es muy amplia y se requiere estudiar a detalle para poder generar una teoría que aplique para toda la industria automotriz.

Abstract

The purpose of this study was to determine certain aspects of the organizational culture of a company in the automotive sector in the region of Puebla, this factory is one of the largest producers of cars in the country. The analysis is based on the results of Stimmungsbarometer 2012/2013, where the working environment was analyzed internally with negative results. Starting from these data, first, organizational culture of the company was analyzed deeply, then, teamwork between the members was studied. Finally, the perception of leadership of employees to their managers and leaders was analyzed. It's very important for companies in the automotive industry to identify the causes of dissatisfaction between employees, besides understand the variables that influence and affect the people behavior and their performance to achieve the goals, and the relationship between coworkers. Productivity is the most valuable business indicator, and everything that influences on it. This research was non-experimental design, cross-sectional, descriptive exploratory. A survey with 27 questions was applied to 26 employees selected for convenience, from the department "Plant Engineering". For data analysis, the statistical package SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) was used. The results show a high correlation between different variables such as leadership regarding teamwork and organizational culture, besides to identify which groups are more discontent

within the population. Finally, a factorial analysis was performed to explain the behavior of the different variables studied. This analysis allowed to identify 4 new factors, called "Culture of Freedom, Communication, Integration and Sense of Identity", which will be the guidelines for the new strategies of the organization. Must be considered that the organizational culture is extensive and involves many factors, objective and subjective mostly, so the current study is only focused on some of them.

Finally, some internal communication strategies are proposed, and focused on the 4 factors, to be consider and implement for managers of the institution and therefore improve the internal working environment. The duty of the institution is that employees feel individual freedom and thus take the company to break the limits imposed by the paradigms. In future studies is expected a larger sample; to expand research departments and companies, because each variable that make up the organizational culture is extensive and detailed study is required to generate a theory that apply to the entire automotive industry.

Capítulo 1. Organización del presente estudio

La bondad suprema es como el agua, que todo lo nutre sin pretenderlo.

Lao Tse 8

1.1 Antecedentes

Hoy en día, en México, las organizaciones del siglo XXI han destinado todas sus tácticas competitivas y recursos a la creación de nuevas técnicas para permanecer en los mercados, debido a esto uno de los sectores industriales con mayor presión es el automotriz, son ellos quienes presentan mayores estrategias en beneficio de la organización, se busca la innovación, mejorar el servicio, los mejores procesos productivos con metas a corto plazo, implementando nueva tecnología enfocados principalmente a la productividad.

Debido a la alta exigencia de los clientes internos y externos, las organizaciones y empresas hoy deben adoptar nuevas estrategias enfocadas no solo a la productividad y al mercado, sino a la adecuada motivación del capital humano. Y que esto se vea reflejado en las actitudes, relaciones, comportamiento y desempeño del personal en cada una de las áreas de la organización.

El INEGI en su estudio de competitividad de los estados coloca a Puebla como una ciudad altamente competitiva en comparación con los demás estados de la república, el estado aporta el 2% del PIB nacional, colocándola en el número 23 a nivel nacional. Esto habla de un gobierno estable, de políticas que apoyan el desarrollo, de una sociedad incluyente, y aunque hay mucho por mejorar esto ha creado confianza en los inversionistas extranjeros, quienes se siguen instalando en la ciudad. (INEGI, 2014)

El ser humano en su poder de decisión es impulsado por las necesidades tanto fisiológicas, emocionales, psicológicas y sociológicas que puedan presentársele. Es así, como las necesidades no satisfechas inciden en el comportamiento del hombre en cada uno de los contextos en los que participa, pero cuando estas son satisfechas, suelen ser remplazadas por una mayor complejidad.

Este proceso engloba comportamientos conscientes e inconscientes del ser, y como de hecho cada humano es una realidad mental, de la interacciones que este tienen con el ambiente que le rodea se determina su actuar dentro de un contexto u organización, convirtiéndose en necesario el ciclo motivacional para canalizar la conducta y lograr los resultados esperados, aun mas cuando un individuo se

enfrente con un complejo sistema social como las empresas y requiere de una fuerza determinante que direcciona su comportamiento.

La democracia directa o indirectamente aumentan el grado de libertad de las personas, pero esto no es suficiente para reflejar el bienestar de los individuos de la sociedad, la felicidad, en un sentido amplio, envuelve todo aquello que te hace sentir bien, refiriéndonos al bienestar individual y social. La felicidad es el disfrute subjetivo de la vida, proveniente de las emociones agradables o desagradables que los individuos experimentan en la vida diaria, al final este bienestar subjetivo viene dado por el juicio que la persona tiene de la vida, que tan satisfecho se encuentra con ella.

La cultura organización y las personas son un tema complejo, cada ser humano es un conjunto de vivencias que lo limitan para responder a su entorno, la psicología es la ciencia que busca entender el comportamiento del ser humano en todas sus facetas, por lo que la objetividad de este trabajo se basara en datos reales. Robbins nos expresa esto en las siguientes palabras; “Un problema principal de investigación de la personalidad es si es el resultado de la herencia o del ambiente, hoy se reconoce un tercer factor: la situación (Robbins, 1996).

1.2 Planteamiento del problema

En los últimos años, empresas internacionales del sector automotriz han puesto sus ojos en México para invertir, por diferentes factores, como recursos naturales e infraestructura, además de la mano de obra especializada y económica que los mexicanos ofrecen. La región de Puebla tiene una larga experiencia en este sector, y en el 2015 arrancara la producción de una nueva planta armadora de autos.

La empresa de estudio a través de los años ha sufrido muchos cambios causados por su naturaleza comercial, nuevas exigencias del mercado, año con año dentro de la organización se aplican instrumentos de medición como las encuestas, que arrojan datos cualitativos del sentir de los empleados con la empresa y su entorno. Por una parte se encuentran datos favorables y por otra

parte también datos que para los directivos de la organización no son favorables y congruentes (Anónimo, 2013). Nos encontramos con una inconformidad evidente de los empleados y estos estudios no revelan la causa, es como ver la punta del iceberg.

Este comportamiento se ve reflejado en la mala cooperación que existe entre los grupos de trabajo de las áreas, las relaciones se vuelven tensas dentro de la institución. En la falta de confianza en la relación actual entre empleados y jefes, donde el interés mutuo no se ha estudiado.

Es de alta importancia conocer, y saber qué es lo que está sucediendo, cuál es la causa de estos conflictos, en primer lugar, por el cumplimiento de metas de Ambiente Laboral impuestas por el consorcio y por otra parte, para poder invertir recursos en la gente y se sienta mejor en su trabajo, que mínimo son 10 horas al día que invierte en su trabajo.

Las empresas del sector automotriz están enfocadas en producir, en generar ganancias, en ser rentables y mantenerse en la competencia mundial, crecen y se mueven en territorios extranjeros donde se instalan y expanden. La derrama económica generada por el sector atrae también a proveedores internacionales y a nuevas empresas que nacen en la región para atender el sector.

Enfocados en producir, miles de trabajadores día a día apuestan por laborar en este sector, deseando obtener un nivel adquisitivo mayor por la paga que en comparación con otros sectores es buena, dejando a un lado su verdadero sentir personal, comprometiendo su bienestar por cumplir y obtener.

Esta industria cuenta con tecnología de punta, la más sofisticada a nivel mundial, la cual produce con una alta eficiencia, los procesos son esbeltos, diseñados en base a experiencia de otras plantas en el extranjero, la manera de administrar la empresa de igual forma se aprende de la escuela de donde provienen estas empresas, compiten mundialmente y cada vez queda menos por optimizar y mejorar.

Esto no quiere decir que no se puede ser mejor, o que se llegara un punto donde todo será perfecto, el caos es parte de la perfección y funcionamiento de todo lo que nos rodea.

Existe un factor el cual dentro de toda institución u organización que es de los más importante, y son las personas, que son tan predecibles en ciertos aspectos pero igual de impredecibles en otras situaciones o circunstancias, y es aquí a donde apunta la flecha de crecimiento y mejora, la tendencia nos dice que el bienestar de este factor humano es el crecimiento y bienestar de la empresa misma.

Las empresas están buscando nuevas alternativas para que los seres humanos que laboran más de la mitad de su día en las empresas estén felices y se sientan contentos y satisfechos con su trabajo, con un sentido de identidad alto, que sean empleados felices, y un poco más allá, que ese sentir se transmita a la sociedad y a sus familias.

Estudios de clima organizacional realizados dentro de la empresa en los años 2012 y 2013 (Fuente Interna) han reflejado un bajo índice colaborativo entre los empleados, donde los empleados han mostrado inconformidad, baja cooperación y colaboración entre grupos de trabajo.

1.3 Justificación

Esta tesis tiene como justificante cubrir la necesidad de las empresas de saber y conocer el nivel de satisfacción del empleado, con el objetivo de generar estrategias que mejoren el clima laboral de las empresa del sector automotriz, y ser atractivas para las personas no solo por el salario o el empleo estable, sino también por el ambiente laboral interno que se vive dentro de la organización.

Este estudio tiene como intención identificar y clarificar la baja colaboración entre los empleados que conforman el grupo de trabajo, e ir más a fondo en la problemática que se vive en el departamento e invertir recursos para generar estrategias que estén enfocadas a su bienestar y se sientan contentos en sus puestos de trabajo.

La ilustración 1 nos muestra el resultado obtenido con respecto a la colaboración con los compañeros de grupo. Donde I es el año 2012 y II el 2013 respectivamente.

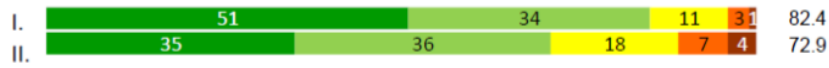


Ilustración 1 Resultado de Encuesta
Fuente: Stimmungbarometer, 2013

También este trabajo será útil para otras organizaciones del sector automotriz, quienes pueden encontrar respuestas a situaciones similares que viven día a día con sus empleados.

La satisfacción de las personas es importante y que cada ser humano encuentre la felicidad en las cosas que realiza, en la vida que vive, dentro del entorno en que se desempeñan, el trabajo siempre ha sido visto como un esfuerzo, y esas viejas ideas, que nacieron del pasado, y se siguen arrastrando aun siendo obsoletas, las empresas y los empleados no contaban con las condiciones necesarias ni siquiera para la vida, donde gente se mataba por cumplir su jornada laboral y llevar a casa sustento.

Hoy podemos hablar de que el tiempo invertido en el trabajo es tiempo de vida, La OCDE en su informe del segundo semestre del 2014 informó que los mexicanos trabajan un promedio de 2250 horas por año, 500 horas más que el resto de los países del estudio (OECD, 2014). Esto nos muestra que la cantidad de tiempo que los mexicanos invierten trabajando, está por encima de otras naciones. En México se vive trabajando, mientras que en otras naciones se trabaja para vivir, para tener sustento y hacer lo que nos apasiona y nos crea felicidad, además de compartir tiempo con la familia.

1.4 Objetivo general

Diagnosticar algunas variables de la cultura organizacional que experimenta una empresa del sector automotriz en la región de Puebla.

1.5 Objetivos Particulares o Específicos

1. Identificar el clima organizacional que prevalece.

2. Determinar trabajo en equipo que prevalece internamente y entre áreas.
3. Liderazgo.

Con esta información se pretende determinar el clima/cultura organizacional y sus implicaciones en la satisfacción laboral que actualmente existe en las personas que laboran en las empresas del sector automotriz de la región de Puebla.

También se determinará si existe relación alguna entre el liderazgo con el trabajo en equipo y con el clima organizacional.

Se analizarán los distintos grupos que conforman la población y la muestra estadística para determinar si el fenómeno que se presenta está relacionado solo con un sector de la población.

Se aplicará la metodología de análisis de factores para generar ciertas directrices que expliquen el comportamiento de los empleados.

Por último los resultados se presentarán a los directivos de las empresas, para generar estrategias que impacten positivamente en los resultados antes obtenidos.

1.6 Alcances y Limitaciones

Estudio de tipo exploratorio, descriptivo y transversal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El alcance de esta investigación es realizar un trabajo de campo dentro de una empresa internacional del sector automotriz en la ciudad de Puebla, esta empresa está catalogada como grande. El enfoque de la investigación es cuantitativo, con un diseño no experimental transeccional (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), en el cual aplicaremos encuestas a cierto número de empleados elegidos de forma aleatoria por conveniencia. Este Estudio se realizó en el tercer cuatrimestre del año 2014.

Existen limitantes como al ser estudio exploratorio la muestra es pequeña y los resultados no pueden ser universalizados a toda la industria automotriz o a otros departamentos.

La limitante principal es la subjetividad del tema, trabajamos con personas que antes de expresar lo que sienten, piensan en las consecuencias y después responden en base a esos juicios, lo cual nos crea un sesgo natural.

Otra de las limitantes es que existen más empresas, pero por la facilidad de acceso a la información solo se trabajara con una organización, la cual es la más grande del conglomerado de la región.

Por ultimo por cuestiones de tiempo la investigación está concentrada en ciertos indicadores de estudio y deja abierta áreas de investigación que no pudieron ser exploradas.

1.7 Organización del estudio

Este documento está dividido en 6 capítulos, en el capítulo 1 se proporciona al lector una visión general acerca del tema de la investigación, así como el entorno bajo el cual se detecta el problema que se plantea solucionar a través de la elaboración de esta tesis.

En el segundo capítulo se revisaran los antecedentes del sector donde se realizó el presente estudio, así como una breve descripción de la historia de la organización de análisis y sus características generales como estructura y perfil de los empleados.

El capítulo tercero es el marco teórico que se utilizó para fundamentar el estudio realizado, con algunas citas bibliográficas que habla de las áreas de estudio y análisis en las que se profundizaron para detectar la causa de los problemas a investigar, como la competitividad, el trabajo en equipo y la cultura organizacional y liderazgo, basándose en publicaciones y artículos.

La metodología de estudio se describe en el cuarto capítulo, describiendo desde la región de estudio hasta el instrumento de investigación que se utilizó.

El quinto capítulo desarrolla todo el análisis de datos que se obtuvieron después de aplicar el instrumento de investigación,

En el sexto capítulo se concentran todas las recomendaciones y conclusiones que surgieron como resultado del presente estudio.

Por ultimo las referencias bibliográficas que soportan la investigación se encuentran al final junto con los anexos.

Capítulo 2. Marco Referencial

*Todos los ríos fluyen al mar, porque está más abajo que ellos, la humildad le
otorga su poder.
Lao Tse 66*

2.1 Industria Automotriz en la Región

A nivel mundial, la industria automotriz, ha sido una de las impulsoras de la economía nacional y de otros sectores, por eso las naciones la tienen dentro de sus objetivos de desarrollo y fortalecimiento. En México ha representado un sector estratégico para el desarrollo del país, poniéndola en la más importante hablando en términos de exportación (Economía, 2012).

Además de que esta industria se ha constituido como la precursora de la competitividad de las regiones donde se ha establecido, reflejándose en mejores empleos y salarios competitivos. El sector ha generado una derrama tecnológica que viene a dar soporte a otros sectores, como el eléctrico, electrónico, aeroespacial así como la creación de distintos centros de proveeduría mundial (INEGI, 2014).

Existen áreas de oportunidad en el país para incrementar su competitividad, y convertirse en un importante centro de diseño e innovación tecnológica, para lo cual el capital humano juega un papel de suma importancia, ya que un nivel bajo de capital humano limita la implementación de procesos de mayor valor, (PWC, 2013) describe que México ha saltado de ser un país manufacturero en mano de obra barata a ser un país ensamblador calificado y especializado de alta calidad.

Las empresas autopartistas se extienden a 21 estados de la geografía nacional: Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Tlaxcala, y Zacatecas. En conjunto, la mayor concentración de fábricas y capacidades se viene concentrando en la región del Bajío. En el país se producen principalmente partes eléctricas (22% del total); telas, alfombras y asientos (10%); partes para motor (10%); transmisiones, embragues y sus partes (8%); accesorios y partes de uso automotor (8%); y motores a gasolina (5%) (Valdenebro, 2014).

La siguiente imagen nos muestra gráficamente como está distribuida la industria automotriz en México:



Ilustración 2 Industria Automotriz México.
Fuente: AMIA, 2013

2.2 Competitividad de la Región

La competitividad es entendida en diferentes formas. Se utiliza con frecuencia en la economía, y algunos casos de la vida cotidiana, siendo más común actualmente en las empresas aunque, también, se habla de industrias, países, estados, ciudades, regiones e, incluso, de personas más o menos competitivas. En términos generales se entiende el término aunque no está completamente claro o definido el concepto ya que es de naturaleza abstracta. En ciertas áreas de estudio se ha empleado con mayor frecuencia el concepto y es usado en distintos ámbitos lo que da una cierta ambigüedad al concepto (Dávila Bugarín, Garduño Rivera, & Ibarra Olivo, 2013).

La competitividad está definida como una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo. Es útil para identificar unidades que están rezagadas, pero no provee las razones de este atraso (Dunning, 1998). Por ello, es conveniente tener en mente una distinción fundamental entre medición y explicación de la competitividad; la primera implica el

uso de indicadores e índices que cuantifican el desempeño económico relativo de las unidades de análisis, es meramente descriptivo; por su parte, la segunda radica en el estudio de las variables que la determinan, es decir, los factores o ventajas competitivas de la unidad de análisis en cuestión (Sobrino, 2002).

En México existen diferentes mediciones de los indicadores de competitividad, uno importante es el realizado por el IMCO además de diferentes organismos gubernamentales donde se reporta datos interesantes de la región o zona geográfica donde se realiza el presente estudio.

La ciudad de Puebla se encuentra entre los estados con mayor densidad de población del país, un estudio realizado por la SEDESOL nos reporta un índice de 4451 hab/km², solamente la ciudad de Puebla aporta un 2% del PIB nacional, siendo una de las ciudades más competitivas del país, un estudio realizado por IMCO en todas las ciudades del país, nos reporta que la ciudad de Puebla ocupa el lugar 23 en el 2014 (Competitividad, 2014).

En el centro del país es donde la innovación es de las más altas, esto es resultado de la industrialización, estos índices están en continuo movimiento, pues en el 2013 y 2014 las inversiones extranjeras se dispararon en estas regiones y se proyecta un desarrollo exponencial para la región en el futuro.

Esto nos da un panorama de la importancia del capital humano que se requiere en la región y a las presiones externas que está sometida la industria en estas regiones que son las más competitivas y continúan luchando para ser mejores año con año.

2.3 Historia de la Empresa

La empresa de estudio tiene más de 50 años de historia en México, siendo una armadora europea, sus inicios se remontan a un conjunto de empresarios se unieron para traer al país la marca, primero como distribución y servicios de los productos que se producían en Alemania.

La creciente demanda de los productos generó de inmediato la apertura de nuevos establecimientos en las ciudades de Puebla, Guadalajara y Monterrey.

El convenio para ensamblar autos en México se firma en septiembre de 1954 con Fábricas Automex S.A. y se inicia con las primeras 250 unidades. Posteriormente, con la Studebaker-Packard de México, en junio de 1955, se formaliza un acuerdo para continuar ensamblando hasta octubre de 1961.

En Xalostoc Estado de México, los señores Ernesto Krause y Rómulo O´Farril compraron la firma Automóviles Ingleses S.A., para instalar la primera planta armadora: PROMEXA (Promotora Mexicana de Automóviles), que inició actividades en junio de 1962. Dos años después, en enero de 1964, cambió su denominación al nombre de hoy en día.

Puebla reunió las condiciones óptimas para que organización edificara en sus inmediaciones el más importante proyecto automotriz a nivel nacional. Así, el 27 de febrero de 1965 se escritura la compra de 2 millones de metros cuadrados para la construcción de la nueva planta industrial, colocándose la primera piedra de la factoría y empezando de inmediato la obra, que en julio de 1967 estaba lista para iniciar la producción.

Se inició la producción con un modelo, pero la demanda del mercado trajo nuevos modelos que llegaron impulsar el crecimiento de la industria

Con una alta producción, la empresa creció día con día y continuo innovando. En abril de 1980 se inauguró la más moderna planta de fabricación de automóviles de la marca, con una capacidad de producción diaria de 1200 motores enfriados por agua y 400 enfriados por aire. Para el año de 1981 es introducido en nuestro país tres modelos más de una nueva generación de vehículos Alemanes.

Los años siguientes fueron de crecimiento e impulso, que culminaron con la introducción de más nuevos modelos: Y reafirmando la capacidad creativa del Consorcio, así como la excelencia generada por un complejo proceso de investigación y desarrollo automotriz, En 1987 llegan a México dos nuevos modelos aún más desarrollados tecnológicamente y provenientes de la planta de Puebla para el mundo entero.

Los siguientes años fueron de crecimiento y buenas noticias, pues se trajo una nueva generación de autos, un modelo distintivo de la marca que se dejó de

producir, y evolucionado a un modelos más moderno y que hasta el día de hoy solo se produce en Puebla.

En 2003, alrededor del 66% de la producción mexicana de la marca se exportó a EE.UU. y Canadá, 12% a Europa y 1% a Sudamérica y el resto del mundo, quedando el 20% para el mercado nacional. La empresa inicia un proyecto que contempla la implantación de nuevas instalaciones de producción que afectan al taller de carrocería y a las líneas de montaje final para los modelos que producía. Además, las inversiones suplementarias en la nueva línea de producción de motores, el nuevo motor "R5 Súper Ultra Low Vehicle Emission", permitirán al Grupo ajustarse a las normas más estrictas sobre emisiones atmosféricas en Norteamérica.

Para el año 2013 se inicia la construcción de unas nuevas naves para la construcción de la última generación de automóviles, se trae un proyecto de primera clase, la planta de puebla deja de ser una planta productiva a una industria reconocida mundialmente por la calidad de sus nuevos autos.

La empresa durante estos años ha crecido con México con el compromiso de hacer cada vez mejores automóviles en los que la calidad, la seguridad y la ecología se conjuguen para ofrecer a sus clientes confiabilidad, durabilidad y el placer de manejar, un nuevo modelo se ha traído este 2015, que ahora ya no es un automóvil, sino una camioneta tipo SUV (Volkswagen AG, 2014).

2.4 Personal

La organización es una de las empresas empleadoras más grandes del estado y del país. La fuerza laboral está formada por más de 18 mil colaboradores, de los cuales 13 mil son técnicos de producción y alrededor de 5mil integrantes de las áreas administrativas.

Del total de los trabajadores el 7.8% es personal femenino y el 0.7% son extranjeros. La antigüedad promedio de la plantilla es de 17.5 años para el personal de producción y 13.4 años parara el personal administrativo.

En la nueva planta de agregados de Silao, se crean alrededor de 700 empleos (Volkswagen de México, 2013).



Ilustración 3 División de Personal
Fuente: Reporte de sustentabilidad, 2013

El personal del área donde se realizará el estudio, es administrativa, cuenta con 300 empleados, que en su mayoría cuentan con el nivel de ingeniería y/o carrera administrativa.

El número de empleados va cambiando cada año, dependiendo del volumen de producción y de los proyectos en los cuales se está trabajando.

2.5 Estructura de la Empresa

El organigrama de la empresa se muestra a continuación. Se muestran las cinco áreas principales en la organización. Cada una cuenta a su vez con áreas secundarias. El diagrama no incluye los departamentos que incluye cada área secundaria.



Ilustración 4 Organigrama General

Fuente: Elaboración Propia

El área donde se realizará el estudio pertenece a la dirección de Producción, donde se concentra el área de Servicios de Planta, la cual cuenta con aproximadamente 300 empleados de la empresa, divididos entre empleados de confianza y técnicos sindicalizados.

Capítulo 3 Marco Teórico

Conocer a otros es Inteligencia, conocerse a sí mismo es verdadera Sabiduría.

Lao Tse 33

3.1 Cultura Organizacional

La Cultura es entendida como el conjunto de valores, normas, creencias, entendimientos que sirven de guía como las maneras correctas de pensar, sentir y comportarse. La cultura está en todos, aunque normalmente pasa desapercibida, y cuando es momento de implementar nuevas estrategias en las organizaciones, es la cultura lo que hay que enfrentar (Daft, 2011).

En las organizaciones existen dos niveles de cultura, uno visible y otro subjetivo como se muestra en la Ilustración 5, lo que vemos como la punta del iceberg y lo que no se ve, sumergido en las profundidades del mar, que es de mayor tamaño.

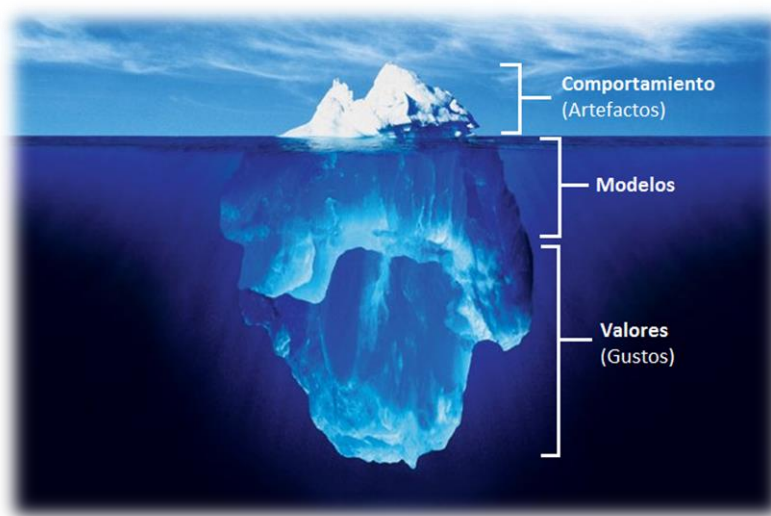


Ilustración 5 Cultura Organizacional.
Fuente: Elaboración Propia.

La Cultura Organizacional es concebida como la interrelación de los procesos de apropiación que los públicos realizan de la filosofía, la pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartido (Muñiz Velázquez & Nobell, 2013).

El trabajo en equipo y la cultura organizacional están íntimamente relacionados, con la satisfacción y felicidad de las personas, con el bienestar dentro y fuera de la organización, con el bien común de la sociedad. Uno de los objetivos de toda organización es servir (Bähr & Rego, 2013).

Dentro de la organización mediremos la cultura organizacional y su relación con el bienestar de los individuos y el la afectación al trabajo de equipo, el cual en los

resultados de los años anteriores está siendo menor en la organización completa y se determinara el papel que el liderazgo juega en la institución.

3.2 Trabajo en Equipo

En los años recientes el trabajo de los individuos dentro de la organización ha sido transformado por los entornos cambiantes. En este contexto se ha dado fuerza al trabajo de equipos. Aunque la literatura nos dice que los equipos pueden ser más rentables que los individuos, a veces los resultados no son logrados por la falta de cooperación entre los integrantes.

Empresas del sector automotriz buscan ser más esbeltas, flexibles y eficientes, una solución para conseguirlo es crear equipos de trabajo, definidos a continuación...

[..]Una forma organizativa favorecedora para gestionar el conocimiento dentro de la organización, en ellos se distribuye el trabajo con base en competencias, existe un alto nivel de compromiso de cada integrante, se estimula el desarrollo de nuevas competencias y experiencias de aprendizaje y la autoevaluación es indispensable para garantizar el aprovechamiento de la masa de conocimientos acumulado en la organización (Martínez Martínez , García Garnica, & Santos Navarro, 2014).

Este conocimiento deriva de la capacitación, experiencia profesional, y también del intercambio de conocimiento dentro de la organización, el colectivismo o la cooperación es la base en los equipos de trabajo.

Algunas de las ventajas de los equipos de trabajo son:

- a) Alcanzar objetivos.
- b) Mayor compromiso.
- c) Mejor coordinación organizacional.
- d) Reducción de costos por supervisión.
- e) Mayor adaptación al ambiente.
- f) Se disminuye la incertidumbre.
- g) Reducción de tiempo para alcanzar metas.
- h) Comparte información.

i) Se facilita la conversión del conocimiento a nivel ontológico.

Como es la experiencia lo indica y la literatura, los equipos de trabajo dan como resultado una productividad mayor en la organización, pero es importante tener mecanismos de monitoreo, para saber cómo se difunde la información, como se genera y comparte entre los individuos, normalmente la comunicación es de confianza, informal y continua (Martínez Martínez , García Garnica, & Santos Navarro, 2014).

Dentro de los equipos de trabajo la unidad básica es el grupo y no los individuos, esto genera identificación con la organización mientras el equipo cuenta con metas, y está enfocado a la solución de problemas o en la ejecución de algún proyecto (Ficapal, Boada, Torrent, & Vigil, 2013).

Este tipo de equipos de trabajo son los que se conforman en las áreas de la empresa y se busca conformar para lograr las metas de las áreas de una manera eficiente.

3.3 Liderazgo

Existen diferentes clasificaciones del liderazgo, este trabajo está enfocado al liderazgo que se vive día a día en la industria, al que los jefes en las empresas aspiran por ejercer, y que va más allá de algunos paradigmas.

Hoy los líderes son la fuente de la energía que se inyecta en las organizaciones, y la participación de los empleados es la clave para ganar ventaja competitiva, donde contar con un liderazgo fuerte en niveles superiores actúa como fuerza impulsora de los nuevos valores y la nueva cultura a través de toda la organización. Los trabajadores de hoy consideran que el éxito tiene que ver más con la libertad personal. La alta gerencia debe comenzar por comprometerse a creer en los recursos humanos y tiene que organizarse para derrotar la inercia a través de la capacitación y la evaluación (Wong & Kleiner, 1997).

Uno de los atributos para desarrollar el liderazgo es la integridad y tiene que ver con los valores, las creencias, las actitudes y las metas de una persona, como dice el General John Stanford referente a la formación de líderes “El secreto del éxito está en seguir enamorado, estar enamorado nos da el fuego que necesitamos para

que los demás se enciendan, para ver el interior de los otros, para tener un mayor deseo de que las cosas se hagan. Una persona que no está enamorada, no siente el tipo de emoción que nos ayuda a avanzar y a llevar a los demás a sus propios logros. No conozco ningún otro fuego, ningún otro sentimiento más estimulante y positivo que el amor” (Wong & Kleiner, 1997).

Los líderes de hoy deben de marcar el rumbo de una manera diferente, deben manejar un liderazgo auténtico de la siguiente manera:

Un proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en contexto organizacional altamente desarrollado, que genera una mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados de parte de líderes y empleados, estimulando el autodesarrollo positivo. El liderazgo autentico es confiado, esperanzador, optimista, fuerte, transparente, moral o ético, orientado hacia el futuro y da prioridad al desarrollo de los empleados para que sean líderes (Luthans, 2008).

Capítulo 4 Metodología

Actúa en beneficio de las personas, confía en ellas, déjalas solas.

Lao Tse 75

Este capítulo tiene como objetivo explicar la instrumentación metodológica en la cual se basa la investigación de campo que se realizó.

Como se señaló previamente, el presente fue un estudio de diseño no experimental, transversal y exploratorio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Tamayo identifica a esta investigación como descriptiva (Tamayo, 2003) donde afirma que: comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como un grupo funciona en el presente. La investigación es de tipo correlacional ya que después de los resultados obtenidos se relacionaran y analizaran las variables.

El propósito de la investigación fue profundizar en la percepción y opinión de los trabajadores, pretende identificar las causas reales y ampliar la información que se tiene del comportamiento de los empleados y su sentir con la empresa y compañeros de trabajo. Adentrándonos en la cultura organizacional de la institución de estudio.

4.1 Región de Estudio y Unidad de Análisis

La institución donde se realizó el estudio se encuentra en la zona centro del país, en la capital del Estado de Puebla, dentro del parque Finsa, un conglomerado de más de 30 proveedores de la industria automotriz.

La unidad de análisis es el Departamento de Ingeniería y Servicios Productivos, que a su vez pertenecen a la dirección de producción de una empresa del sector automotriz.

4.2 Sujetos de Estudio

Los individuos del departamento seleccionado son empleados de confianza de la organización, los cuales cuentan como estudios mínimos una carrera universitaria.

4.3 Tamaño del Universo

La población es de aproximadamente 300 empleados los cuales están divididos en 5 gerencias de la dirección.

4.4 Tamaño de la Muestra

Por conveniencia se eligieron a 26 empleados como muestra para el estudio a realizar.

Ningún jefe administrativo participo en la aplicación del instrumento, solo se aplicó a empleados que pertenecen a los diferentes grupos de trabajo de las áreas de la dirección.

4.5 Instrumento de investigación

El instrumento de investigación fue una encuesta semiestructurada de 27 ítems aplicada por conveniencia.

La investigación parte del supuesto de que existe un área de oportunidad detectada después de verificar los resultados obtenidos en el 2012 y 2013 en la empresa.

Dentro de las áreas de estudio se eligieron 3: 1) Cultura Organizacional, 2) Trabajo en Equipo y 3) Liderazgo en las cuales profundizar. 13 preguntas en la primera sección, 12 en la segunda sección y 1 en la última sección, con un anexo de datos generales, como Antigüedad, Género, Edad y Escolaridad, lo que nos da un total de 30 respuestas.

Por ser objeto de estudio las respuestas de las personas como seres sociales, el cuestionario debió realizarse en un ambiente adecuado, haciendo claro que este tipo de estudio no existen respuestas buenas ni malas, además de que no se reportarían nombres en los resultados, siendo un estudio totalmente confidencial y solo se reportaría a los directivos el análisis de los datos recolectados

En la primera etapa se informó a los directivos de la propuesta de realizar un estudio para profundizar e identificar las causas de los problemas que se viven dentro de la Dirección y de la importancia de su apoyo en todo momento.

Después se aplicó el instrumento en un día acordado con los directivos del área de manera personal, la escala del instrumento fue del 1 al 10, donde el 10 es completamente satisfecho y 1 refleja insatisfacción.

En esta segunda etapa se aplicó el cuestionario a las diferentes personas de la dirección, las cuales por la confianza, respondieron con calma y la verdad, seguido se vació la información en una base de datos para su posterior análisis.

4.6 Procesamiento y Análisis de la Información

En la tercera etapa se analizaron todos los datos recolectados con el instrumento, se estudiaron y graficaron por separado cada una de las respuestas para su análisis, se graficaron independientemente los resultados en Excel y para el análisis correlacional y análisis de factores con matriz rotada, se utilizó el paquete estadístico SPSS Statistics Ver.20.0.

Y finalmente en la última fase se realizó el presente trabajo como reporte final para presentar a los directivos de la Empresa donde se realizó el estudio.

4.7 Confiabilidad y Validez del Instrumento

El estudio estuvo respaldado por otras investigación en los temas de acuerdo a los objetivos planteados, además conto con el respaldo de citas bibliográficas, conceptos y teorías que permitieron darle veracidad a los pasos a seguir para el desarrollo del trabajo.

El análisis de datos cuenta con una confiabilidad del **75.2%** del anexo 5.

El anexo 5 nos muestra la tabla completa que se obtuvo de realizar en análisis de factores para el conjunto de datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 1 Confiabilidad del Análisis

Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
Total	% de la varianza	% acumulado
7.33	27.135	27.135
6.98	25.865	53
3.72	13.771	66.772
2.3	8.524	75.296

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 5. Resultado y Discusión

Enseñar sin palabras, realizar sin acciones; éste es el modo del Maestro.

Lao Tse 43

Después analizar los datos, la Tabla 2 nos muestra las variables con las cuales trabajaremos, donde la media de los resultados obtenidos está menor que 8, estos son los puntos más críticos donde hay que enfocar la energía para mejorar del anexo 3.

Tabla 2 Media de Instrumento de Medición

Estadísticos descriptivos	
Variable Medida	Media
Inducción a la Organización y Puesto	6.5769
Comunicación Interna del Departamento	7.7308
Plan de Capacitación	7
Desarrollo Profesional	6.1154
Fomento a la Cultura de Trabajo en Equipo	7.8077
Confianza con el Jefe	7.3846
Cooperación entre áreas y departamentos	7.7308
Equilibrio Genero	7.5769
Liderazgo	7.8846

Fuente: Elaboración Propia

5.1 Cultura Organizacional

Los resultados de la primera sección de la encuesta, la cual está enfocada al diagnóstico de la cultura organizacional que se vive dentro del departamento de estudio (Tabla 3), al analizar los resultados podemos ver que existen resultados en los cuales el comportamiento es normal y no profundizaremos en su análisis, nos enfocaremos a la insatisfacción de las personas para así crear estrategias que impacten positivamente en el ambiente laboral que se vive día a día dentro de la organización.

Como lo marca la Tabla 3 los resultados en rojo son de las variables que tienen una media debajo de 8, y es en éstas donde se profundizará para generar estrategias, y en el futuro obtener mejores resultados que mejoren la calidad del clima laboral en la institución.

Tabla 3 Resultados Clima Organizacional

		Identidad con Misión	Identidad con Visión	Identidad con Valores	Libertad de Expresión	Libertad Ideas	Inducción al Puesto	Situación Competitiva	Satisfacción Puesto	Responsabilidad & Metas	Comunicación Inter	Plan Capacitación	Estrategia Orga	Desarrollo Profesional
Nivel de Satisfacción	1.00	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	3
	2.00	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0	2
	3.00	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0
	4.00	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3
	5.00	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	0
	6.00	1	1	2	2	2	1	1	2	0	1	4	3	3
	7.00	3	2	1	3	1	7	2	2	2	5	3	1	2
	8.00	6	7	3	2	3	4	5	8	4	6	6	6	6
	9.00	6	7	7	6	7	2	5	6	3	5	5	3	5
	10.00	10	9	12	11	11	4	11	8	17	6	5	10	2

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 1 nos muestra los resultados de lo que opinan los empleados acerca de la inducción a la organización y al puesto, que recibieron en el momento de ingresar a ésta, cómo podemos observar en el gráfico, que aproximadamente el 65.4% de las personas encuestadas se sienten insatisfechas, esto refleja que existe un área de oportunidad en esta actividad. Solo el 30.7% de las personas se sienten completamente satisfechas.

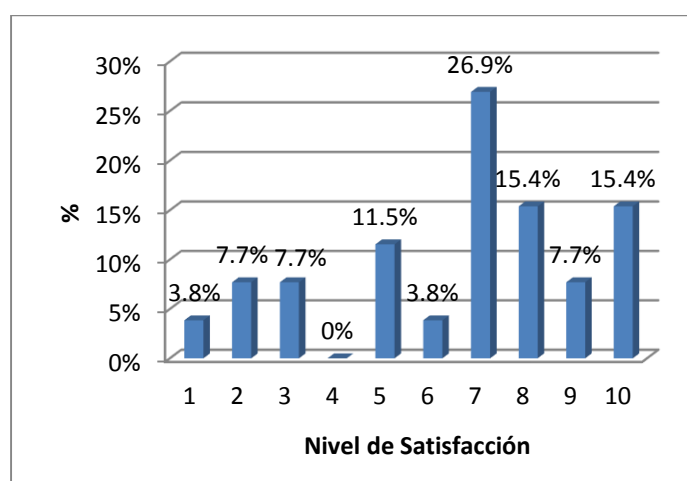


Gráfico 1 ¿Cómo evaluarías tu Inducción a la Organización y al Puesto?

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 2 nos muestra un área de oportunidad en la comunicación que se tiene entre los integrantes del departamento, los resultados son buenos, donde más del 65.4% de las personas se sienten satisfechas con la comunicación interna, aunque podría ser mejor.

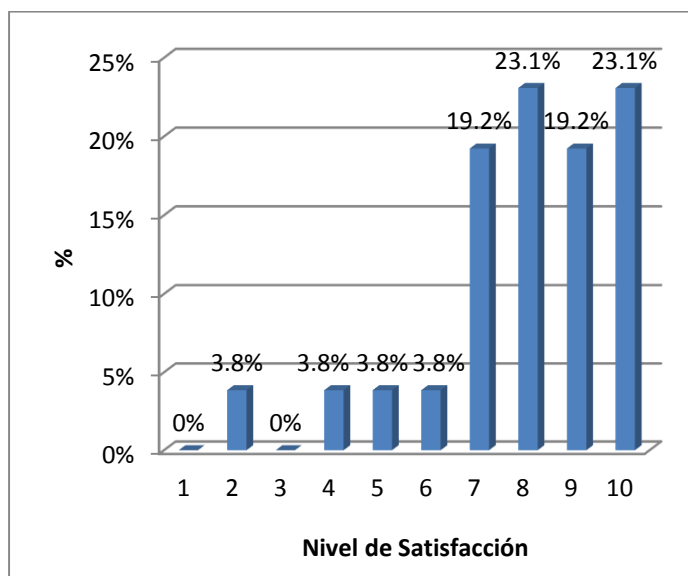


Gráfico 2 ¿Cómo evaluarías la comunicación entre los integrantes del Departamento?

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 3 nos muestra lo que opinan las personas sobre su plan de capacitación, sí este se encuentra relacionado con sus responsabilidades y actividades que desempeña dentro de la organización, los resultados son positivos aunque existen un 38.4% de encuestados insatisfechos. Más adelante profundizaremos en los resultados para identificar qué grupo de personas son las que opinan de manera negativa.

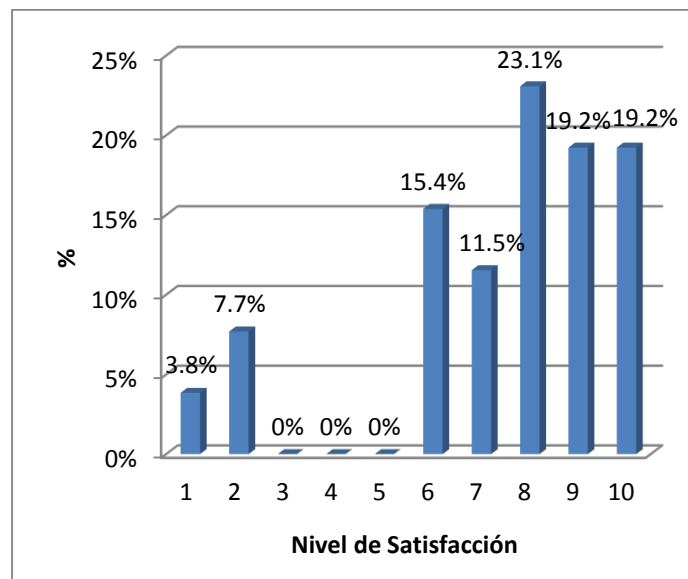


Gráfico 3 ¿Tu plan de Capacitación está apegado a las actividades que realizas?

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 4 nos muestra el sentir de los empleados con sus jefes, respecto al interés mostrado en su desarrollo profesional, el 23.1% de los encuestados responde en una escala de 8, los resultados son positivos, pero es claro que existe un área de oportunidad con el 49.9% que se siente insatisfecho, que percibe indiferencia y un interés bajo en el desarrollo personal y profesional, esto refleja que el soporte y apoyo que los empleados pueden llegar a sentir por parte de sus jefes es bajo.

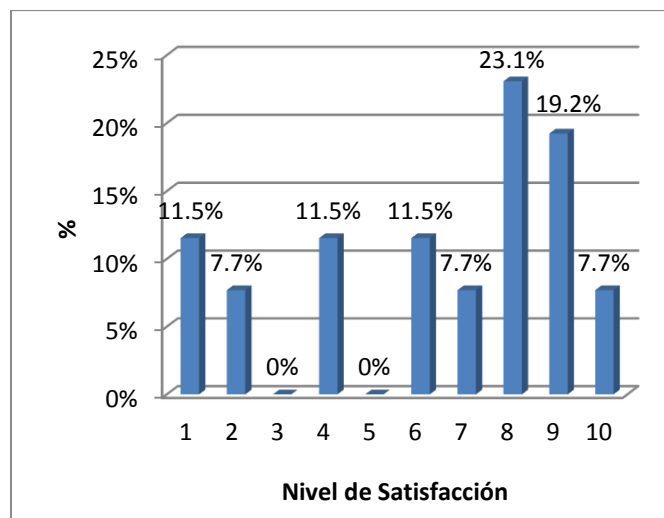


Gráfico 4 ¿Existe interés por parte de los directivos en tu desarrollo profesional?

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Trabajo en Equipo

La segunda sección de la encuesta está enfocada al análisis del trabajo en equipo que se vive dentro del departamento estudiado, y su interacción con los demás departamentos, como en la anterior sección, solo nos enfocaremos a los resultados marcados en rojo (Tabla 4), los demás resultados no serán considerados ya que se encuentran en un margen aceptable de comportamiento (Tabla 3).

Tabla 4 Resultados Encuesta Trabajo en Equipo.

		Fomento Cultura	Confianza Jefe	Apoyo Mutuo	Metas individuales	Cooperación Áreas	Compromiso Meta	Compromiso	Objetivo Establecidos	Autonomía Equipo	Conflictos Internos	Equilibrio Genero	Diver Especialidades	Efectividad especialidades
Nivel de Satisfacción	1.00	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
	2.00	1	3	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
	3.00	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0
	4.00	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	2	0
	5.00	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	4	1	1
	6.00	2	1	2	0	1	2	1	1	1	2	1	1	1
	7.00	3	2	5	2	3	3	1	3	4	2	1	2	2
	8.00	5	5	5	7	9	4	5	1	1	5	4	2	6
	9.00	7	4	6	7	6	9	9	5	9	6	4	10	10
	10.00	5	9	6	8	4	7	8	13	9	9	9	8	6

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos acerca de la comunicación interna reflejan un nivel de inconformidad alto (Gráfico 5), donde más del 34.4% de encuestados opinan de manera no favorable, más adelante veremos si existe alguna relación entre estos resultados con otros resultados negativos de las otras variables, que nos muestran un área de oportunidad grande y posiblemente recurrente.

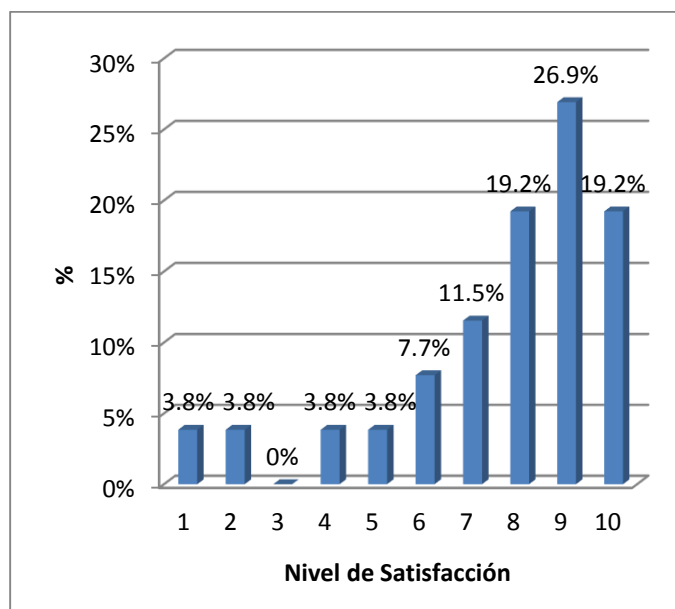


Gráfico 5 ¿En tu departamento se fomenta una cultura de trabajo en equipo?

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 6 nos muestra que un 30.6% de los encuestados no sienten confianza con su jefe, los resultados parecen ser buenos, pero existe un área de oportunidad muy amplia, y que al final se relaciona con los resultados obtenidos en otras preguntas, trataremos de profundizar en esto para delimitar el sector que está realmente insatisfecho y así dirigir los esfuerzos.

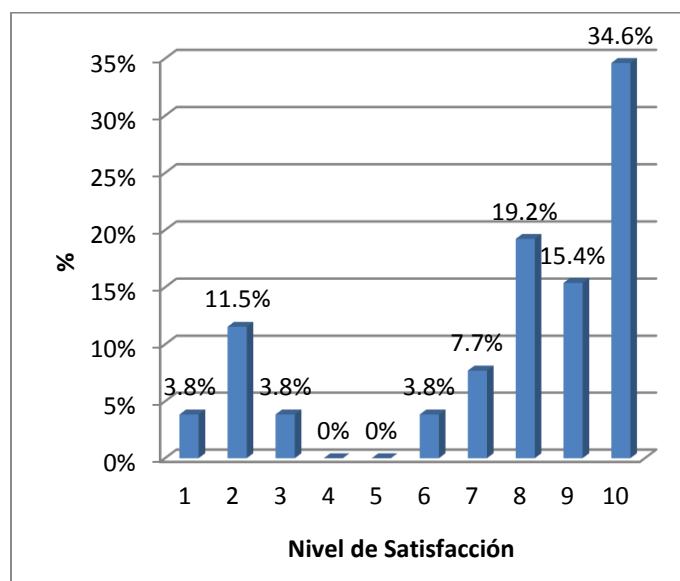


Gráfico 6 ¿Cómo evaluarías el nivel de confianza por parte de los jefes hacia los integrantes del Departamento?

Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico 7 nos muestra que en similitud con la relación interna de departamentos también existe insatisfacción en la relación con otros departamentos, donde el 26.7% de los encuestados opinan de manera no aprobatoria, esto reafirma que existe un área de oportunidad en la relación de los colaboradores de los distintos departamentos.

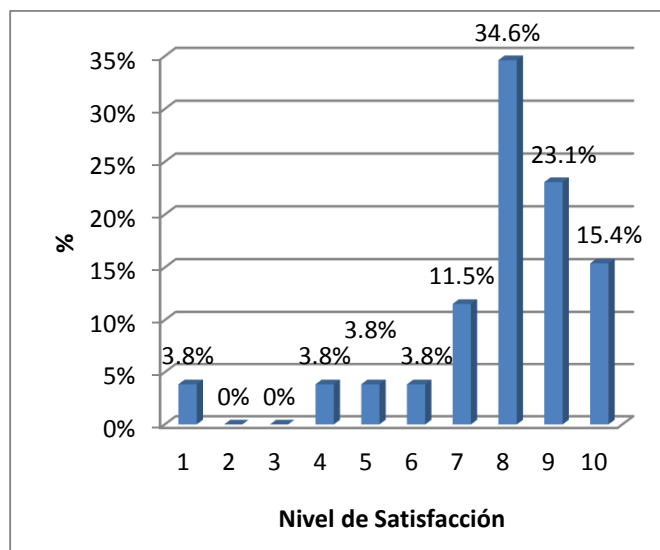


Gráfico 7 ¿Cómo evaluarías la cooperación del Equipo de trabajo con las otras áreas con las que interactúa?

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en la última pregunta de esta sección se refleja que existe un desequilibrio en el género de las personas que integran los diferentes grupos de trabajo, los resultados son positivos, aunque se podría vivir un mejor ambiente laboral (Gráfico 8). El 65.4% de los encuestados está satisfecho con el equilibrio de género, pero existe un 34.6% que no; esto también ha ido cambiando con los años, ya que la empresa tiende más al equilibrio de género, que en comparación de hace unos 5 años, cuando predominaba la presencia masculina en los puestos de trabajo.

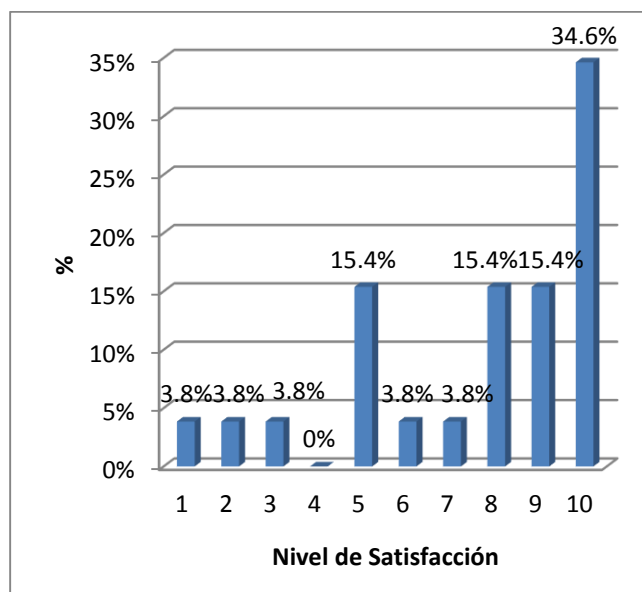


Gráfico 8 ¿Cómo evaluarías el equilibrio entre género de tu grupo de trabajo?
Fuente: Elaboración Propia

5.3 Liderazgo

En la sección 3 de la encuesta se hizo solo una pregunta, acerca de la opinión de liderazgo, y los resultados mostrados en el Gráfico 9 son favorables, a pesar de que existen áreas de oportunidad en la relación colaborador-jefe, se opina que prevalece un buen liderazgo, el cual también se refleja dentro de la organización, donde al día de hoy se cumplen las metas y la empresa sigue creciendo constantemente.

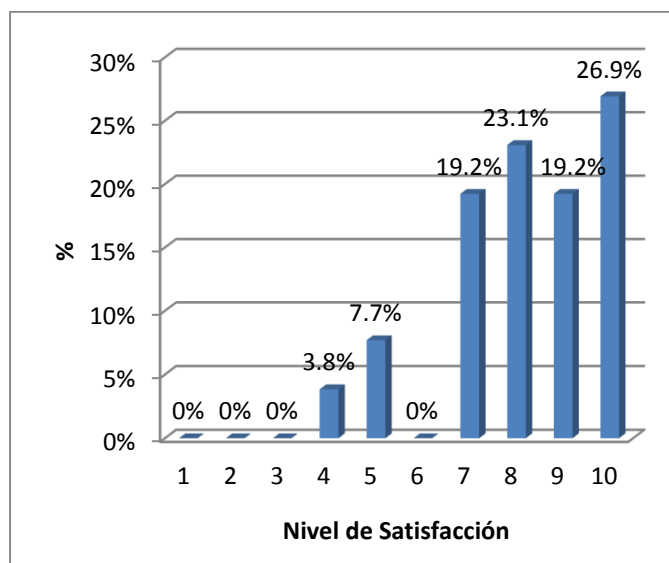


Grafico 9 ¿Cómo evaluarías el Liderazgo de tus superiores?

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Datos Generales

La última sección fue acerca del perfil de los encuestados (Tabla 5); la mayoría de los encuestados son jóvenes dentro de la industria, con una antigüedad menor a diez años, existe mayor presencia del género masculino en el área, en comparación con el sexo femenino, y la mayoría de los encuestados cuentan con estudios de licenciatura, y un número alto con maestría. Estos datos se utilizarán para identificar el grupo de mayor inconformidad.

Tabla 5 Variables Nominales

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Antigüedad	<10 años	19	73.1	73.1
	<20 años	5	19.2	92.3
	<30 años	1	3.8	96.2
	<40 años	1	3.8	100
Género	Masculino	16	61.5	61.5
	Femenino	10	38.5	100
Edad	21 a 30	14	53.8	53.8
	31 a 40	11	42.3	96.2
	51 a 60	1	3.8	100
Escolaridad	Licenciatura	17	65.4	65.4
	Maestría	9	34.6	100

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Análisis de Correlación

Para efectos de comprobación de hipótesis, se aplica el índice de correlación de Pearson, es un índice “ r ” que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente (Nieves & Domínguez, 2009). El resultado es un valor entre -1 y 1, la intensidad de la relación se interpreta con base a la Tabla 6.

Tabla 6 Correlación entre dos variables r

Valores de r	Tipos y Grados de Correlación
-1	Negativa Perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa Fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa Moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa Débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva Débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva Moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva Fuerte
1	Positiva Perfecta

Fuente: Nieves y Domínguez (2009)

Se analizó si existe correlación del liderazgo con la cultura organizacional y con el trabajo en equipo

Donde la correlación del liderazgo con la cultura organización es .79 catalogada como Positiva moderada.

La correlación del liderazgo con el trabajo en equipo es de .87 catalogada como positiva fuerte.

Esto nos indica que el liderazgo constituye un papel importante en el clima laboral que se vive dentro de la empresa, podemos concluir que a mejor desempeño del líder la gente estará más contenta.

Se realizaron análisis de las variables nominales con respecto las variables ordinales para determinar si existe alguna relación de éstas con el comportamiento presentado en la organización, saber si existe algún grupo de edad, antigüedad,

género o nivel educativo que predomine, o que sean los que presentan la inconformidad vivida en la institución.

De igual forma se descartaron los resultados que indican una media igual o mayor a 8 (Tabla 2).

Las personas que son más jóvenes son las que se encuentran inconformes con la inducción a la empresa, dirección y puesto. Estos son datos claves para que en el futuro se tome en cuenta y se le dé atención especial a esta percepción (Tabla 7).

Tabla 7 Antigüedad & Edad vs Inducción

		Antigüedad				Edad		
		<10 años	<20 años	<30 años	<40 años	21 a 30	31 a 40	51 a 60
Inducción	1	1	0	0	0	0	1	0
	2	2	0	0	0	2	0	0
	3	2	0	0	0	2	0	0
	5	3	0	0	0	2	1	0
	6	0	1	0	0	0	1	0
	7	4	3	0	0	3	4	0
	8	4	0	0	0	4	0	0
	9	1	0	0	1	0	1	1
	10	2	1	1	0	1	3	0

Fuente: Elaboración Propia.

Como segundo ejemplo del mismo comportamiento está el plan de capacitación, donde la gente joven expresa de igual forma su inconformidad (Tabla 8).

Tabla 8 Antigüedad y Edad respecto Plan de Capacitación

		Antigüedad				Edad		
		<10 años	<20 años	<30 años	<40 años	21 a 30	31 a 40	51 a 60
Plan de Capacitación	1	2	0	0	0	1	1	0
	2	2	0	0	0	2	0	0
	5	1	0	0	0	1	0	0
	6	2	1	0	0	2	1	0
	7	4	1	0	0	4	1	0
	8	1	3	0	0	1	3	0
	9	2	0	1	1	1	2	1
	10	5	0	0	0	2	3	0

Fuente: Elaboración Propia.

Este comportamiento es una de las constantes al analizar los datos, lo cual indica que las personas de nuevo ingreso y más jóvenes tienen una perspectiva diferente a las personas de mayor antigüedad, en este caso pueden ser sus jefes.

Otro comportamiento detectado es que el sexo femenino reporta una inconformidad con la comunicación con los compañeros y jefe (Tabla 9).

Tabla 9 Género respecto Comunicación Interna y Estrategias de la Organización

		Género				
		Masculino		Femenino		
Comunicación Interna	Estrategias de la Organización	1	0	0	0	1
		2	0	0	1	0
		4	0	0	1	0
		5	0	0	1	1
		6	1	1	1	2
		7	1	1	3	0
		8	8	4	0	2
		9	4	3	0	1
		10	2	7	3	3

Fuente: Elaboración Propia.

Estos resultados son frecuentes para los demás resultados que se analizaron, y son de gran ayuda para poder abordar de manera específica los problemas generados en el área.

5.5 Análisis Factorial

Con la ayuda del software SPSS Statistics Ver.20.0, se realizó un análisis estadístico de factores, con la intención de encontrar la correlación entre las diferentes variables de estudio, generar e identificar factores, que nos brinden las estrategias a seguir, como las diferentes variables interactúan entre sí para formar factoriales.

Se realizó una matriz rotada, la cual se compone de 4 factores a conveniencia que explican el 75.2% del comportamiento de los datos (Tabla 10) del anexo 6.

Tabla 10. Matriz de componentes Rotados.

Dimensiones				Componente			
1	2	3	4	1	2	3	4
Libertad de Expresión	Identidad con la Visión	Inducción	Identidad con Misión	.897	.572	.655	.545
Libertad de Discusión	Comunicación Interna	Competitividad de la Organización	Identidad con Valores	.888	.655	.802	.532
Estrategias de la Organización	Fomento a la Cultura	Satisfacción en el Puesto		.648	.465	.635	
Desarrollo Profesional	Apoyo Mutuo	Metas de la Organización		.682	.809	.576	
Confianza con el Jefe	Metas Individuales	Plan de Capacitación		.670	.910	.606	
Cooperación entre Áreas	Compromiso con Metas			.772	.678		
Compromiso con las Metas	Autonomía del Equipo			.836	.826		
Objetivos Estratégicos	Conflictos Internos			.582	.886		
Liderazgo	Equilibrio de Genero			.803	.417		
	Especialidades del Equipo				.817		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Cada nuevo factor nos marca una directriz, y los problemas detectados al principio por el cual surge la investigación quedan divididos en 4 factoriales(anexo 6) los cuales describiremos a continuación:

Factorial 1 “Cultura de la Libertad”

Este factorial está formado por 9 diferentes dimensiones, las cuales están relacionadas con cultura de libertad que se vive en el departamento, la cual es impulsada y dirigida por el jefe. La libertad personal, entre empleados y con el líder que se vive en la institución debe ser atendida, más a fondo y crear estrategias que ayuden a mejorar este aspecto tan importante dentro de las organizaciones.

Factorial 2 “Cultura de Comunicación”

El segundo factorial queda formado por 10 dimensiones, las cual están íntimamente relacionadas con la comunicación entre los integrantes del equipo y

hacia el jefe y viceversa. La comunicación está afectando las actividades laborales y por lo tanto el clima laboral de la institución (Tabla 10).

Factorial 3 “Cultura de Integración”

El tercer factorial de 5 dimensiones está relacionado con la integración del empleado a la institución, en este punto es importante crear una estrategia que impacte en los nuevos empleados, que se les otorgue el lugar y el tiempo necesario para que su desempeño se vea beneficiado, más adelante se manejarán algunas estrategias y recomendaciones (Tabla 10).

Factorial 4 “Cultura del Sentido de Identidad”

El cuarto y último factorial de dos dimensiones expresa qué tan identificados se sienten los empleados con su empresa, como se ve afectado el clima laboral y el trabajo en equipo, por no sentirse parte de la organización. Este punto también se deberá dar un trato especial.

En general la metodología de análisis de factores, nos ayudó para lograr identificar profundamente la relación que existe en el comportamiento de las personas y lo que expresaron en el instrumento de medición, cómo las diferentes variables se unen e interrelacionan para explicar el comportamiento que se vive en el departamento.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.

Las Verdaderas Palabras Parecen Paradojas.
Lao Tse 78

Podemos concluir que alcanzaron y lograron los objetivos esperados satisfactoriamente:

Objetivo general

Diagnosticar algunas variables de la cultura organizacional que experimenta una empresa del sector automotriz en la región de Puebla.

Objetivos Particulares o Específicos

1. *Identificar el clima organizacional que prevalece.*
2. *Determinar trabajo en equipo que prevalece internamente y entre áreas.*
3. *Liderazgo.*

6.1 Conclusiones

a) La Cultura Organizacional

Los resultados muestran una alta inconformidad en la inducción al puesto que está relacionado con el plan de capacitación de cada empleado, el cual es asignado por el jefe, y de acuerdo a un plan general de cursos, no hay especialización en la capacitación para las actividades que cada empleado realiza, el empleado participa en la selección de su plan anual de capacitación, aunque solo elige de una lista general, y está obligado a tomar cierto número de cursos anualmente aunque no tengan que ver con sus actividades diarias.

De la mano está la inducción al puesto, las cuales son cortas(aproximadamente una semana), donde se le explica en términos generales la estructura de la organización, las normas, las reglas, las responsabilidades, y el cómo, lo aprende el empleado día con día, y no todos los seres humanos tienen la misma capacidad para adaptarse y aprender de esa manera. Esto genera cierta desconfianza en el personal, y en la relación con los demás compañeros y superiores, porque a veces solo se pretende que se hacen las cosas y en la realidad hay muchas dudas y fugas de energía.

Los resultados también demuestran cierto descontento con la comunicación interna entre los integrantes, la cual se ve afectada desde el principio, el nuevo empleado se aísla desde su integración al equipo, y esta no solo sucede superficialmente, sino también a largo plazo, la cual podría mejorar desde los inicios.

Otro punto que reflejan los resultados es la confianza para con el líder; por parte del líder hacia los empleados y mutuamente, y la percepción del empleado hacia su crecimiento profesional por parte del jefe no se expresa como positiva, este punto es aún más subjetivo, porque no podemos dejar recaer toda la responsabilidad en el líder, o en el empleado, sino cada uno tiene ciertas responsabilidades y deberes.

En general existe una buena cultura organizacional, la cual se fortalece día a día, aunque hay que invertir energía, para que todo fluya, porque si nos olvidamos de la importancia de la cultura organizacional estamos olvidándonos de las personas mismas, y son ellas quienes la crean y moldean con sus hábitos y costumbres, al final son ellos quienes la llevan a un punto de mayor estabilidad, que beneficie a cada ser humano que labora en el área.

b) El Trabajo en Equipo

En esta sección se profundizó ampliamente en el trabajo en equipo dentro del departamento y su interacción con la otras áreas, como primer punto nos encontramos insatisfacción por parte de los colaboradores hacia un enfoque de fomento a la cultura de trabajo en equipo, no existen estrategias que estén enfocadas a mejorar la interacción entre los integrantes del equipo. Existe una manera natural de trabajo en equipo que se va generando día con día, y está alimentada por cada integrante del equipo.

Otra área de oportunidad es la confianza hacia el jefe directo, la cual aunque no es mala, existen huecos que podrían llenarse y con el tiempo mejorarse, todo está relacionado, y la buena relación del jefe no solo depende de él, sino de cada quien, y el jefe se encuentra en su entorno, en su espacio, para el empleado es más difícil adaptarse al equipo y jefe, pues como hemos visto la integración se ve afectada desde la inducción del nuevo integrante del equipo.

Hablando de apoyo mutuo los integrantes del equipo también se sienten insatisfechos, a falta de cultura de trabajo en equipo, el clima laboral se ve afectado, la cooperación entre los integrantes no es la mejor, aunque las metas se consiguen, las cargas de trabajo a veces se ven desequilibradas, pues hay quien no da lo mejor de sí por el equipo, de la mano se encuentra la relación del equipo con las otras áreas en la cual no entraremos por ahora, pues primero es el clima laboral del área.

Un punto que está muy de moda es la equidad de género, y parte de esa es el equilibrio en cuanto a la selección de hombres y mujeres entre los integrantes del equipo, aunque ya se lleva trabajando en esto y cada año se invierte más, aún prevalece más la contratación de hombres que mujeres en la unidad de análisis, por lo que se considera importante reconocer los esfuerzos de la empresa por mejorar este aspecto.

c) El Liderazgo

Los resultados que se obtuvieron en la encuesta de liderazgo nos muestran que los empleados se encuentran satisfechos. Aunque existen otros aspectos en los cuales la relación con los líderes no es la mejor, al final se cumplen las metas y objetivos planteados para el área, no solo metas productivas, sino también de crecimiento para el personal.

Aunque el empleado sienta cierta inconformidad el hecho que del jefe dependan sus aumentos y evaluación de metas, existe un cierto compromiso hacia los líderes de apoyo mutuo a pesar de que en la realidad no se esté creando el mejor clima laboral y que todos se sientan plenos y felices en su trabajo.

Otro punto importante para los líderes es que la institución los evalúa en base al cumplimiento de sus metas, existen evaluaciones 360 grados que al final ayudan a mejorar y ver otras perspectivas y puntos ciegos del líder que no cuentan para su crecimiento profesional dentro de la institución. Existe un feedback anual en el cual el empleado retroalimenta de la manera más confiable al líder de su sentir y acuerdan como mejorar. Hay una tendencia a la mejora continua, lo que se ha olvidado es evaluar el cómo el líder logra los objetivos, y se tome en cuenta para su

crecimiento dentro de la institución, que el líder realmente demuestre un liderazgo integral y se refleje en el bienestar de los que lo rodean y solo así acceder a crecimiento dentro de la institución.

A pesar de que esta encuesta no estuvo dirigida totalmente a los líderes, podemos percibir lo que los empleados viven día a día, existen muchas áreas de oportunidad para ellos, aunque la responsabilidad es de cada uno de los empleados y líderes, cada persona debe tender a ser responsable en su totalidad de sí mismo, y el líder dar esa libertad a cada empleado de ser, de expresarse y sentirse apoyados en cada momento y en cada circunstancia que se presente. Es clave la importancia de sentir libertad como seres humanos en cualquier situación en que nos encontremos, ya sea en el trabajo o en casa.

No se reporta un mal liderazgo, aunque si encontramos una gran oportunidad de fortalecimiento de los líderes, de lograr una integridad con la que pocas empresas cuentan, existen pocos líderes que imprimen en lo que hacen toda su energía para impulsar y alentar a los empleados a ser mejores. Un área que es importante es la capacitación de los empleados, desde que se integran al grupo, como desarrollar su perfil de puesto de acuerdo a su especialidad y sus responsabilidades dentro de la organización, y que el líder le dé la importancia necesaria, que integre a los empleados.

Un líder debería ser creador de los nuevos líderes de la organización.

d) Generales

Los análisis por grupos de la población nos arrojan una fuerte inconformidad con los integrantes más jóvenes del equipo, la antigüedad menor a diez años y por otro lado los de menor de 30 años de edad.

La inconformidad del sexo femenino respecto a la comunicación es evidente, son las que perciben una mala comunicación y las que lo expresan como insatisfacción.

Con los resultados obtenidos podríamos concluir que los primeros días de los empleados son los más importantes para su desarrollo de su carrera profesional

dentro de la empresa a través de los años. En los primeros días se crean las bases, la confianza, el impulso para que a futuro el empleado desarrolle su potencial, y de lo mejor de sí para el bien de la organización.

Desde el punto de vista del líder, en los primeros días del nuevo integrante se crean los lazos que definirán el tipo de relación que se vivirá entre los empleados y su jefe, desde el punto de vista del empleado, no existe limitante para decir que una mala integración es la causa del bajo desempeño.

6.2 Recomendaciones.

A. Cultura Organizacional

Como parte de la Cultura organizacional se propone que se dé el tiempo suficiente de maduración a la integración de los nuevos elementos contratados. Una buena Inducción tiene como mínimo dos semanas completas de duración, ya dependiendo del nuevo colaborador podrá extenderse o finalizar después de las algunas pruebas. Las cuales el día de hoy no se aplican, y con esto garantizar la adquisición de conocimientos de los empleados y no dejar ningún espacio de duda de que el jefe garantizó una inducción integral y la responsabilidad recaiga sobre el nuevo integrante.

La propuesta anterior va de la mano con mejorar la comunicación interna, que el empleado se sienta más seguro con la herramientas necesarias para comenzar a dar lo mejor de sí, cabe aclarar que ello no garantiza que una persona tenga éxito en el cumplimiento de sus metas, hay más factores que influyen en la actitud y comportamiento positivo de una persona.

Se sugiere que el plan de capacitación del empleado siga siendo el mismo, y que se le anexasen uno o dos cursos que no generen un gran gasto para la empresa, y que la inversión esté más enfocada a esclarecer al empleado que esos cursos son de su especialidad y en específico para el mejoramiento de sus habilidades en el desempeño en su puesto de trabajo, esto también impactará en la percepción del empleado del interés del jefe por su desarrollo profesional.

Por último, se propone ser constantes en las reuniones semanales, y extraordinarias, que el empleado identifique lo que ya se hace de manera más clara, pues las estrategias se comunican pero no se aclara como se vinculan a las estrategias de la organización, creando una identidad fuerte con la empresa.

B. Trabajo en equipo

Se recomienda destinar una parte del presupuesto del área a la implantación de una estrategia de trabajo en equipo, una campaña que fomente la cultura de trabajo en equipo, no solo eventos de integración, o *workshops* con ese fin, sino ir más allá, que se sienta la cultura de la organización por el fomento al trabajo en equipo.

Se propone también tener una cultura de puertas abiertas, de expresarse con libertad, de evitar cerrar las puertas y tener pláticas privadas entre integrantes y jefes.

Con el fortalecimiento del enfoque al trabajo en equipo el apoyo entre integrantes se verá afectado de manera positiva, además de que también impactara en la relación con las otras áreas.

C. Liderazgo

Es importante que la institución evalúe cómo los líderes alcanzan los objetivos. Si son importantes el cumplimiento de las metas, pero aún más el bienestar de cada ser humano que colabora y da su tiempo de vida a la empresa.

Asegurar que en cada nuevo ingreso exista una inducción a la organización, al área y al puesto, con la atención y el tiempo necesario para que la satisfacción del nuevo integrante y el jefe se cumplan, se podría asignar la responsabilidad a una persona, quien garantiza que el nuevo integrante cumpla el plan de inducción y capacitación satisfactoriamente en los diferentes procesos.

Los nuevos líderes deben de estar orientados a la acción, al riesgo y a la gente. El clima que se vive hoy no es el adecuado, pero tiende al cambio y a la mejora continua.

Dar la responsabilidad a la nueva generación de líderes íntegros, de desarrollar y formar el nuevo talento, y que sean recompensados por eso.

Se recomienda de igual manera dar atención especial a las mujeres en temas de comunicación, ser más claros e incluyentes con el personal femenino.

A pesar de que las estrategias se apliquen a todo el personal del departamento, se sugiere que se enfoquen esfuerzos al personal de menor antigüedad y más joven, hay muchas circunstancias que no podremos identificar, pero como un primer paso, es importante darle seguimiento y apoyo a la juventud de las empresas.

Es importante saber que todo ser humano es único, y podremos hacer muchas cosas para que la interacción entre las personas mejore. La propuesta es que cada individuo sea lo que es, se exprese como realmente es, la única forma de generar equipos exitosos y eliminar los límites individuales, formar equipos con individuos íntegros. Es algo muy complejo para la forma de trabajar de las empresas, ven positivo y como bueno la pérdida de la individualidad, que el ser humano se olvide de sí mismo, que le sea más importante los intereses laborales que su felicidad.

Debemos tender al equilibrio, a que cada ser humano de lo mejor de sí mismo, que todos logren sus sueños, que cada ser humano con los que nos relacionamos alcance su realización a través y gracias a la empresa, porque ambos necesitan de la otra parte; cada quién viviendo la vida que le toca vivir.

6.2.1 Factoriales

I. “Cultura de la Libertad”.

Se propone que se cree una estrategia de comunicación con el nombre del factorial, la cual esté enfocada al sentimiento de libertad, que las personas sepan y se sientan libres en sus puestos de trabajos, para expresar lo que piensan, lo que no les gusta.

Que exista un buzón donde las personas puedan depositar sus inquietudes, o hacer preguntas, cuestionar a la organización sobre las dudas que surjan.

II. “Cultura de Comunicación”.

Este punto es importante reforzarlo, existen muchas maneras de mejorar la comunicación interna, realizar eventos, como grupo de trabajo o hasta con la familia. Existen muchas estrategias que se pueden aplicar.

III. “Cultura de Integración”.

Es importante y queda totalmente claro que la mala integración que se le da a los nuevos colaboradores afecta no solo su desempeño, sino también en su relación con sus compañeros y jefe.

IV. “Cultura del Sentido de Identidad”.

Este punto surgió después de realizar el análisis de factores, para el cual también se propone crear una estrategia de comunicación, ya sea presencial o vía correo, para que las personas se sientan identificadas y se sientan parte de la empresa.

6.3 Futuras investigaciones.

Si se contara con un mayor número de recursos dentro de la investigación se podrían ampliar los resultados y generar estrategias más contundentes que no solo aplique a un departamento sino a una industria completa.

En términos generales se propone:

- Realizar el estudio con un margen mayor de tiempo.
- Contar con un número mayor de integrantes para realizar el estudio.
- Involucrar a más áreas en el estudio.
- Realizar un estudio para nivel directivo.
- Profundizar la investigación en los tipos de liderazgo más adecuados para la industria.

Metodológicamente se sugiere:

- a) Ampliar el tamaño de la muestra
- b) Medir las mismas variables en otras áreas de la empresa.
- c) Realizar comparativos entre ellas.
- d) Realizar una encuesta para directores, para gerentes, para líderes, para mujeres, para hombres, para cada uno de los diferentes grupos que integran la organización.

e) Aplicar diferentes métodos numéricos, los cuales no ayudan para el manejo de datos y su interpretación.

f) Diagnosticar esta misma medición en otros sectores tanto de la industria automotriz como de otros giros (comercial, de servicios, educativo), en la región.

En futuros estudios, es importante que se analicen los diferentes sectores de la organización, y se tomen como base investigaciones como la presente, para poder profundizar y ampliar para llegar a conclusiones más amplias y de igual forma con sustento matemático.

Bibliografía

- Bähr, J., & Rego, J.-R. (2013). Identidad Personal, Felicidad y Sostenibilidad: Reflexiones desde la Fenomenología. *ALIA*, 64.
- Competitividad, I. M. (2014). *Índice de Competitividad Urbana*. Mexico: IMCO.
- Daft, R. I. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Dávila Bugarín, R., Garduño Rivera, R., & Ibarra Olivo, J. E. (2013). La Medición de la Competitividad en México: Ventajas y Desventajas de los Indicadores. *Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 53.
- Dunning, J. H. (1998). Third World multinationals revisited: new developments and theoretical implications. *Emerald Group Publishing Limited*, 255-286.
- Economía, S. d. (2012). *Industria Automotriz*. México: SE.
- Economía, S. d. (2012). *Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020*. México: SE.
- Ficapal, P., Boada, J., Torrent, J., & Vigil, A. (2013). Internal Functioning of the Work Teams Scale. *Psicothema*, 7.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. Perú: McGraw Hill.
- INEGI. (2014). *Índice de Competitividad Urbana*. Mexico: IMCO.
- INEGI. (2014). *La Industria Automotriz en México*. México: INEGI.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Martínez Martínez, A., García Garnica, A., & Santos Navarro, G. (2014). Nuevas Formas de Organización Laboral en la Industria Automotriz: los equipos de trabajo en GM. *Análisis Económico*, 28.
- Muñiz Velázquez, J. A., & Nobell, A. Á. (2013). Felicidad y Desarrollo de la Cultura en las Organizaciones, un enfoque Psicosocial. *Revista de Comunicación*, 26.
- Nieves, A., & Domínguez, F. (2009). *Métodos Numéricos Aplicados a la Ingeniería*. México: CECSA.
- OECD. (2014). *How's Life? Measuring Well-Being*. Paris: OECD.
- PWC. (2013). Doing Business in Mexico Automotive Industry. *PwC México*, 60.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: PRENTICE - HILL.
- Sobrinho, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 311-361.

- Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Valdenebro, A. C. (2014). Explosión de la Industria Automotriz en México: De sus Encadenamientos Actuales a su Potencial Transformador . *Friedrich Ebert Stiftung México*, 44.
- Valero, E. A. (2004). Nuevas Relaciones Laborales en la Industria Automotriz en Colombia. *INNOVAR* , 15.
- Volkswagen AG. (15 de 10 de 2014). *Volkswagen AG*. Recuperado el 10 de 2014, de <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/homepage.html>:
<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/homepage.html>
- Volkswagen de México. (2013). *Reporte de Sustentabilidad*. Puebla: Interna.
- Wong, B., & Kleiner, A. (1997). Romper las Reglas del Exito. *Managing Service Quality*, 4.

Anexos

Anexo 1. Metodología del Estudio e Interpretación de los Componentes.

Método De Componentes Principales.

El ACP es un método algebraico/estadístico que trata de sintetizar y dar una estructura a la información contenida en una matriz de datos. El procedimiento consiste en homologar dicha matriz de datos a un espacio vectorial tratando de encontrar en él unos ejes o dimensiones que, siendo combinación lineal de las variables introducidas:

- No pierdan la información inicial al conservar la varianza total.
- No tengan correlación entre ellos, esto es, sean linealmente independientes, lo que asegura la estructuración de las variables iniciales.
- Tengan una importancia diferencial y conocida en la explicación de la varianza total.

Realizadas estas exigencias, el objetivo básico consiste en reducir el número de variables introducidas o de la dimensión. Para ello se toman como nuevas variables los ejes o componentes hallados, eligiendo un número y peso de los mismos suficiente para que la pérdida de varianza total sea sólo la conveniente, llenando así las finalidades del método, esto es, las de simplificar, reducir y estructurar la información inicial.

Un aspecto clave en ACP es la interpretación de los factores, ya que ésta no viene dada a priori, sino que será deducida tras observar la relación de los factores con las variables iniciales (habrá, pues, que estudiar tanto el signo como la magnitud de las correlaciones). Esto no siempre es fácil, y será de vital importancia el conocimiento que el experto tenga sobre la materia de investigación.

Fases de un análisis de componentes principales

Análisis de la matriz de correlaciones

Un análisis de componentes principales tiene sentido si existen altas correlaciones entre las variables, ya que esto es indicativo de que existe información redundante y, por tanto, pocos factores explicarán gran parte de la variabilidad total.

Selección de los factores

La elección de los factores se realiza de tal forma que el primero recoja la mayor proporción posible de la variabilidad original; el segundo factor debe recoger la máxima variabilidad posible no recogida por el primero, y así sucesivamente. Del total de factores se elegirán aquéllos que recojan el porcentaje de variabilidad que se considere suficiente. A éstos se les denominará componentes principales.

Análisis de la matriz factorial

Una vez seleccionados los componentes principales, se representan en forma de matriz. Cada elemento de ésta representa los coeficientes factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá tantas columnas como componentes principales y tantas filas como variables.

Interpretación de los factores

Para que un factor sea fácilmente interpretable debe tener las siguientes características, que son difíciles de conseguir:

1. Los coeficientes factoriales deben ser próximos a 1.
2. Una variable debe tener coeficientes elevados sólo con un factor.
3. No deben existir factores con coeficientes similares.

Cálculo de las puntuaciones factoriales

Son las puntuaciones que tienen los componentes principales para cada caso, que nos permitirán su representación gráfica. Se calculan mediante la expresión:

$$X_{ij} = a_{i1} \cdot Z_{1j} + \dots + a_{ik} \cdot Z_{kj} = \sum_{s=1}^k a_{is} \cdot Z_{sk}$$

Los a son los coeficientes y los Z son los valores estandarizados que tienen las variables en cada uno de los sujetos de la muestra.

El análisis se realizó en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Anexo 2. Base de Datos

	1)IdeMision	2)IdeVision	3)IdeValores	4)LiberePre	5)LibereDiscu	6)Induccion	7)SitCompe	8)SatisfacionPue	9)RespMetas	10)ComunicacionInt	11)PlanCapacita	12)EstrategiasOrga	13)DesarrolloProf	14)FomentoCult	15)ConfianzaLef	16)ApoyoMutuo	17)MetasIndividual	18)CooperacionAreas	19)CompromisoMeta	20)CompromisoDir	21)ObjetivoEsta	22)AutonomiaEquip	23)ConflictosInt	24)EquilibrioGen	25)DiverEpe	26)EspeEquipo	27)Liderazgo	28)Antigüedad	29)Género	30)Edad	31)Escolaridad
1	7	7	4	8	8	2	4	6	8	4	7	6	6	4	3	5	5	5	5	6	7	3	3	10	9	5	5	1	2	1	1
2	10	10	10	10	10	7	10	9	9	9	8	8	8	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	2	1	2	1
3	8	8	9	10	10	10	10	8	10	6	7	10	8	8	8	7	8	6	8	8	9	9	8	8	10	8	9	2	1	2	1
4	8	9	9	7	9	3	1	8	10	9	6	8	3	9	7	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	7	1	1	1	2
5	9	8	8	6	6	7	9	7	8	5	8	8	3	6	6	6	8	7	7	8	9	9	10	10	6	9	7	2	2	2	1
6	9	9	10	10	10	5	7	8	10	9	1	9	2	9	10	10	10	8	8	9	9	10	10	10	6	9	9	1	1	1	1
7	6	6	6	3	3	2	7	6	7	2	2	1	1	6	2	6	8	6	6	2	4	7	6	3	9	6	1	1	2	1	2
8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	10	8	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	3	1	2	1
9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	4	1	4	2
10	10	10	10	9	10	5	8	9	10	8	5	9	4	9	10	10	10	8	6	9	9	10	10	10	3	9	8	1	1	1	2
11	10	10	9	10	10	7	9	10	10	8	8	8	8	10	8	9	9	8	9	9	9	8	8	7	8	9	8	2	1	2	2
12	10	10	10	10	10	8	7	10	8	8	7	6	10	7	9	7	9	8	10	10	10	8	8	7	8	8	8	1	2	1	2
13	9	9	6	3	3	1	8	9	10	7	1	6	1	5	2	7	9	1	9	3	5	10	9	9	10	10	4	1	1	2	2
14	10	10	10	9	9	7	10	8	10	8	7	10	8	7	8	8	7	8	10	10	10	9	6	5	5	8	9	1	1	1	2
15	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	1	2	1	1
16	8	8	10	9	8	8	10	10	9	8	7	7	8	10	1	8	9	8	8	10	5	7	5	7	9	9	7	1	1	1	1
17	8	8	8	10	9	7	8	10	8	10	8	8	6	10	9	10	9	9	10	9	10	10	9	9	10	9	9	1	1	1	1
18	9	9	9	10	10	5	10	10	10	8	9	9	9	9	10	8	9	9	9	9	10	8	10	1	10	10	8	1	1	2	1
19	9	9	10	7	7	9	9	9	10	7	10	8	6	7	8	7	8	8	9	8	10	9	9	6	7	8	7	1	2	2	1
20	9	9	9	9	9	8	10	8	10	9	7	10	9	9	9	9	9	8	9	10	10	10	9	5	9	9	10	1	1	1	1
21	7	8	8	8	9	3	6	7	7	7	2	5	4	7	9	7	8	7	9	8	8	9	8	9	9	8	8	1	2	1	1
22	8	8	9	7	9	7	10	8	10	8	10	10	1	10	8	8	8	8	8	8	1	7	10	8	10	8	7	1	1	2	1
23	7	7	7	9	9	8	9	10	10	8	10	10	7	8	8	7	7	8	7	9	6	7	7	8	10	9	10	1	1	1	2
24	10	9	10	9	10	8	10	9	10	10	9	10	9	10	9	10	9	9	9	9	10	10	9	5	8	9	9	1	2	1	1
25	10	10	9	10	10	10	8	9	10	10	10	9	10	8	9	9	10	10	10	9	10	10	10	9	9	9	10	1	2	2	1
26	8	8	10	6	6	6	8	8	10	6	6	6	4	2	2	2	4	4	7	7	7	7	2	2	4	7	5	2	2	2	1

Interpretación de Variables Nominales

			Edad	Antigüedad
Masculino	Licenciatura	1	<10	21 a 30
Femenino	Maestria	2	<20	31 a 40
		3	<30	41 a 50
		4	<40	51 a 60

Anexo 3. Resultados Descriptivos

Estadísticos descriptivos		
	Media	Desviación típica
IdeMision	8.8077	1.20064
IdentVision	8.8077	1.13205
IdentValores	8.8462	1.56697
LibreExpres	8.4231	2.06249
LiberDiscusion	8.5385	2.02447
Induccion	6.5769	2.64080
SistCompe	8.5000	2.15870
SatisfacPuesto	8.6154	1.23538
RespMetas	9.3846	1.02282
ComunicacIntern	7.7308	1.95054
PlanCapacit	7.0000	2.78568
EstrateOrg	8.2692	2.12711
DesProfes	6.1154	2.93021
FomentoCultur	7.8077	2.51427
ConfianzaJefe	7.3846	2.88551
ApoyoMutuo	8.0769	1.91673
MetasIndividual	8.5000	1.50333
CooperacAreas	7.7308	2.03091
CompromisoMetas	8.5769	1.44701
CompromisDir	8.3846	2.04112
ObjetivoEsta	8.3077	2.36253
AutonomiaEq	8.5769	1.65343
ConflictosInter	8.0769	2.20768
EquilibrioGenero	7.5769	2.62561
DiverEspe	8.4615	1.98456
EspeEuip	8.5769	1.20576
Liderazgo	7.8846	2.19685

Anexo 4. Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
IdeMision	1.000	.803
IdentVision	1.000	.853
IdentValores	1.000	.797
LibreExpres	1.000	.885
LiberDiscusion	1.000	.897
Induccion	1.000	.786
SistCompe	1.000	.702
SatisfacPuesto	1.000	.743
RespMetas	1.000	.560
ComunicacIntern	1.000	.793
PlanCapacit	1.000	.778
EstrateOrg	1.000	.756
DesProfes	1.000	.844
FomentoCultur	1.000	.709
ConfianzaJefe	1.000	.758
ApoyoMutuo	1.000	.888
MetasIndividual	1.000	.867
CooperacAreas	1.000	.758
CompromisoMetas	1.000	.730
CompromisDir	1.000	.870
ObjetivoEsta	1.000	.811
AutonomiaEq	1.000	.830
ConflictosInter	1.000	.857
EquilibrioGenero	1.000	.472
DiverEspe	1.000	.914
EspeEuip	1.000	.884
Liderazgo	1.000	.889

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 5. Varianza Total Explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	13.501	50.002	50.002	13.5	50.002	50.002	7.33	27.135	27.135
2	2.982	11.045	61.047	2.982	11.045	61.047	6.98	25.865	53
3	2.114	7.83	68.878	2.114	7.83	68.878	3.72	13.771	66.772
4	1.733	6.418	75.296	1.733	6.418	75.296	2.3	8.524	75.296
5	1.106	4.095	79.39						
6	1.054	3.903	83.293						
7	0.832	3.082	86.375						
8	0.689	2.552	88.927						
9	0.602	2.231	91.158						
10	0.57	2.112	93.27						
11	0.485	1.798	95.068						
12	0.322	1.191	96.259						
13	0.271	1.005	97.264						
14	0.204	0.756	98.02						
15	0.183	0.678	98.698						
16	0.119	0.44	99.138						
17	0.069	0.257	99.395						
18	0.055	0.204	99.599						
19	0.036	0.135	99.734						
20	0.033	0.121	99.855						
21	0.016	0.06	99.915						
22	0.011	0.042	99.957						
23	0.007	0.027	99.984						
24	0.004	0.014	99.998						
25	0	0.002	100						
26	-9.09E-18	-3.37E-17	100						
27	-3.65E-16	-1.35E-15	100						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.									

Anexo 6. Matriz de Componentes

Matriz de componentes 1ª Corrida

	Componente				
	1	2	3	4	5
IdeMision	.760	-.005	-.443	-.138	.101
IdentVision	.788	.122	-.376	-.224	.161
IdentValores	.725	-.147	-.396	-.164	-.256
LibreExpres	.808	-.306	.310	-.207	-.009
LiberDiscusion	.810	-.204	.340	-.251	-.142
Induccion	.704	-.493	-.028	.214	.005
SistCompe	.439	-.400	-.330	.455	-.183
SatisfacPuesto	.722	-.039	-.151	.441	.053
RespMetas	.550	-.120	-.451	.169	-.103
ComunicacIntern	.879	.132	-.017	.044	.037
PlanCapacit	.522	-.604	.195	.315	.060
EstrateOrg	.825	-.258	-.010	.016	-.096
DesProfes	.667	-.505	.104	.079	.356
FomentoCultur	.511	.201	.299	.113	-.553
ConfianzaJefe	.818	.085	.173	-.201	-.113
ApoyoMutuo	.819	.416	.181	-.004	-.106
MetasIndividual	.675	.623	.053	.128	-.063
CooperacAreas	.768	-.070	.371	-.108	-.118
CompromisoMetas	.729	.268	-.107	.074	.332
CompromisDir	.847	-.267	.159	-.226	-.073
ObjetivoEsta	.647	-.051	-.063	-.473	.404
AutonomiaEq	.661	.523	-.335	-.049	.067
ConflictosInter	.719	.545	.042	.169	-.114
EquilibrioGenero	.286	.406	.400	-.202	.157
DiverEspe	.127	.209	.580	.628	.350
EspeEuip	.779	.338	-.218	.333	.064
Liderazgo	.902	-.185	.179	-.091	.032

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 5 componentes extraídos

Matriz de componentes General 4 Dimensiones

Matriz de componentes 2^{da} Corrida

	Componente			
	1	2	3	4
IdeMision	.760	-.005	-.443	-.138
IdentVision	.788	.122	-.376	-.224
IdentValores	.725	-.147	-.396	-.164
LibreExpres	.808	-.306	.310	-.207
LiberDiscusion	.810	-.204	.340	-.251
Induccion	.704	-.493	-.028	.214
SistCompe	.439	-.400	-.330	.455
SatisfacPuesto	.722	-.039	-.151	.441
RespMetas	.550	-.120	-.451	.169
ComunicacIntern	.879	.132	-.017	.044
PlanCapacit	.522	-.604	.195	.315
EstrateOrg	.825	-.258	-.010	.016
DesProfes	.667	-.505	.104	.079
FomentoCultur	.511	.201	.299	.113
ConfianzaJefe	.818	.085	.173	-.201
ApoyoMutuo	.819	.416	.181	-.004
MetasIndividual	.675	.623	.053	.128
CooperacAreas	.768	-.070	.371	-.108
CompromisoMetas	.729	.268	-.107	.074
CompromisDir	.847	-.267	.159	-.226
ObjetivoEsta	.647	-.051	-.063	-.473
AutonomiaEq	.661	.523	-.335	-.049
ConflictosInter	.719	.545	.042	.169
EquilibrioGenero	.286	.406	.400	-.202
DiverEspe	.127	.209	.580	.628
EspeEuip	.779	.338	-.218	.333
Liderazgo	.902	-.185	.179	-.091

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados de 4 dimensiones

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
IdeMision	.329	.480	.396	.545
IdentVision	.359	.572	.258	.551
IdentValores	.397	.341	.417	.532
LibreExpres	.897	.206	.177	.077
LiberDiscusion	.888	.275	.085	.079
Induccion	.587	.103	.655	.033
SistCompe	.133	.077	.802	.036
SatisfacPuesto	.272	.510	.635	-.056
RespMetas	.128	.317	.576	.317
ComunicacIntern	.510	.655	.293	.129
PlanCapacit	.591	-.095	.606	-.220
EstrateOrg	.648	.320	.447	.159
DesProfes	.682	.036	.501	.023
FomentoCultur	.375	.465	.023	-.214
ConfianzaJefe	.670	.521	.052	.148
ApoyoMutuo	.472	.809	.008	-.010
MetasIndividual	.179	.910	-.006	-.046
CooperacAreas	.772	.374	.079	-.055
CompromisoMetas	.298	.678	.230	.139
CompromisDir	.836	.269	.229	.203
ObjetivoEsta	.582	.283	-.008	.479
AutonomiaEq	.071	.826	.103	.357
ConflictosInter	.222	.886	.081	-.052
EquilibrioGenero	.300	.417	-.409	-.128
DiverEspe	.085	.302	.078	-.829
EspeEuip	.157	.817	.429	.049
Liderazgo	.803	.388	.285	.103

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.