



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ÁREA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE LIDERAZGO, FACTORES
DE ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD
DE AGUASCALIENTES”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

M.A. NORMA IRENE SERRANO SANDOVAL

ASESOR: DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO

COMITÉ TUTORAL:

DRA. MA. DEL CARMEN LIQUIDANO RODRÍGUEZ

DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LÓPEZ

Aguascalientes, Ags., Noviembre 2012.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 066 / 2012

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **NORMA IRENE SERRANO SANDOVAL** Id 25526, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, con el título "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE LIDERAZGO, FACTORES DE EXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:


| | |
|-------------------|---------------------------------|
| Director de Tesis | DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO |
| Lector 1 | DRA. MARIA DEL CARMEN LIQUIDANO |
| Lector 2 | DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LOPEZ |

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 28 de noviembre de 2012
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO


c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Investigación y Posgrado
c.c.p.- Archivo Doctorado

mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS


DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E


Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno: **NORMA IRENE SERRANO SANDOVAL**, con ID 25526, quien realizó la tesis titulada: **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE LIDERAZGO, FACTORES DE EXITO EN LA GESTION EMPRESARIAL DE LAS PYMES DE LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II, del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado correspondiente.


Ponemos lo anterior a su consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Aguascalientes, Ags., 28 de Noviembre del 2012
"SE LUMEN PROFERRE"


DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO.
DIRECTOR


DRA. MARIA DEL CARMEN LIQUIDANO
Lector 1

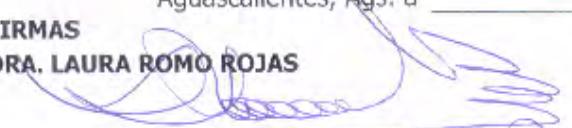
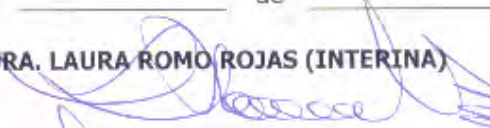

DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LÓPEZ.
Lector 2

c.c.p. Alumno
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p. Jefatura Depto. Administración
c.c.p. Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico.

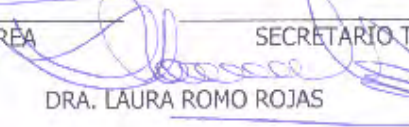
DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

| DATOS DEL ESTUDIANTE | |
|---|---|
| NOMBRE: NORMA IRENE SERRANO SANDOVAL | ID (No. de Registro): 25526 |
| PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | ÁREA: ADMINISTRACIÓN |
| TUTOR/TUORES: DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO DRA. MARIA DEL CARMEN LIQUIDANO. DRA. MA. EUGENIA PATIÑO LÓPEZ | |
| TESIS (<input checked="" type="checkbox"/>) | TRABAJO PRÁCTICO (<input type="checkbox"/>) |
| TÍTULO: La cultura organizacional y el estilo de liderazgo, factores de éxito en la gestión empresarial de las PYMES de la Ciudad de Aguascalientes. | |
| OBJETIVO: Analizar y evaluar si la adopción de las características de un modelo de cultura organizacional y liderazgo tienen relación con el éxito ó rendimiento en la gestión de las PYMES en la Ciudad de Aguascalientes. | |
| DICTAMEN | |
| CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS: | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA: | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS: | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS: | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| CONINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO: | (<input checked="" type="checkbox"/>) |
| x | |

28 de Noviembre de 2012
 Aguascalientes, Ags. a _____ de _____ de _____

FIRMAS
DRA. LAURA ROMO ROJAS  **DRA. LAURA ROMO ROJAS (INTERINA)** 

CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


 DRA. LAURA ROMO ROJAS

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN
 Y POSGRADO



"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"

UNIVERSIDAD DE SONORA


División de Ciencias Económicas y Administrativas

Hermosillo, Son. a 14 de octubre de 2010

M.A. Norma Irene Serrano Sandoval
Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Panamericana campus Bonaterra
Presente:

Estimada autora, tengo el gusto de comunicarle que su artículo: "*Entre la confianza y la conveniencia*" presentado a la Revista Vértice Universitario de esta institución, ha sido dictaminado como **Aceptado**, estando programado para su publicación en la revista Núm. 47 correspondiente a julio-septiembre de 2010 actualmente en edición.

Atentamente



Dra. María Eugenia De la Rosa Leal
Directora editorial
Revista Vértice
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Sonora

Apartado Postal # 1880 Blvd. Luis Encinas y Rosales, Colonia Centro, Hermosillo, Son. C.P. 83000
Tel. (662) 259-21-66 y 259-22-91

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el regalo de la vida y las lecciones, que espero haber aprendido.

A mis padres por todo su amor y el apoyo siempre bien brindado.

A mi hija Arlhen Estefanía por ser ese gran ejemplo de fortaleza y fe en Dios nuestro señor.

A mis hijos, Luis Eduardo, Elías Benajamin, Emilio por ser mis grandes motivadores por todo su amor y ser tan pacientes durante este largo proceso.

A Eduardo por mostrarme su fortaleza en situaciones tan adversas e impulsar mi crecimiento profesional, en todo momento.

A mis hermanas Leonor Mayela y Carmen Aída, por su amor y comprensión.

A Doña Carmen, Don Zacarías y Doña Chela por toda la ayuda recibida y cariño demostrado.

A todos mis compañeros de trabajo por tener esa calidad humana que me ha permitido ser fuerte y sentirme tan querida, Gracias Paco López, Santiago Hernández, Manuel Saínez, Pedro Juan Fernández, Goy Acero, Martha Pedroza, Gloria Delgadillo, Verónica Valdez, Gaby Vizuet, Maru Morales, Braulio Martínez, Israel Gallegos, Raúl Torres, Jorge Enrique Pérez, Jesús Huizar, Pau Talamantes, Heidy Collado, José Manuel Casillas, Vivis Rangel, Mely Santillán, Ana Lucía de Alba

A mi gran amiga Julieta Jiménez, quien ha sido una gran guía para este logro tan importante y también a título personal.

A mi queridísimo Juan Antonio Pacheco por estar siempre cuando he necesitado de un gran apoyo.

A mis grandes amigas Bertha Cortés y Erika Arellano por todo su cariño y comprensión.

A las bellas hermanas González Adame: Martha, Yolanda y Esthelita (y su hermosa familia) por todo el cariño que siempre me han mostrado.

A Christian Valdivia, Isa Casillas, Maité Herrera, su esposo Luis Guillermo Franco y sus bellos hijos, por alegrar el camino de mi familia cuando más lo necesitábamos.

A todos mis alumnos por permitirme aprender de ellos y compartir bellos momentos.

A Juan Carlos García y a Paco Bernal por ayudarme a cumplir con esta entrega y cierre de mis trámites.

A la Dra. Laura Romo Rojas, por toda la ayuda brindada a lo largo de estos cuatro años y medio.

A la Universidad Panamericana por todo lo que me ha dado en lo personal y profesional y por ser un lugar con personas de excelente calidad humana.

RECONOCIMIENTOS

PARA MI TUTOR, EL DR. SALVADOR VIVANCO FLORIDO, QUIEN CON SU EJEMPLO HA SABIDO GUIARME PARA PODER ALCANZAR LA META PLANTEADA DE CULMINAR MIS ESTUDIOS DE DOCTORADO, MOSTRANDO SIEMPRE SU FE EN DIOS Y SU FE EN MI, PARA QUE MOSTRARA CUALIDADES QUE NI YO MISMA SABÍA QUE TENÍA O PODÍA MEJORAR.

PARA MI LECTORA, LA DRA. MA. DEL CARMEN LIQUIDANO, QUIEN ME APOYO A NIVEL ACADÉMICOY PERSONAL EN TODO ESTE TIEMPO, A PESAR DEL ESFUERZO QUE LE REQUERÍA POR EL FACTOR TIEMPO. SU PROFESIONALISMO SERÁ SIEMPRE UN EJEMPLO PARA MI.

PARA MI LECTORA, LA DRA. MA. EUGENIA PATIÑO, QUIEN SIEMPRE ME HIZO SENTIR SU COMPENSIÓN A MI CIRCUNSTANCIA PERSONAL Y HA SIDO EJEMPLO COMO PROFESIONISTA QUE SABE COMBINAR CON SU GRAN LABOR COMO MADRE, ESPOSA E HIJA.

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|---------------|
| ÍNDICE DE CUADROS | 2 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 3 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 4 |
| RESUMEN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| 1.1 Antecedentes y Enunciado del Problema | 9 |
| 1.2 Delimitación del Objeto de Estudio | 30 |
| 1.3 Pregunta de investigación | 31 |
| 1.4 Objetivo General | 31 |
| 1.5 Objetivos Específicos | 31 |
| 1.6 Justificación | 33 |
| 1.7 Hipótesis | 37 |
| MARCO CONCEPTUAL | 38 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | |
| 2.1 Cultura Organizacional | 39 |
| 2.2 Liderazgo | 65 |
| 2.3 Factores de Éxito Empresarial | 87 |
| 2.4 Cultura Organizacional y | 103 |
| Liderazgo del Modelo SEMCO | |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO | 123 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS | |
| OBTENIDOS | 140 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES | 170 |
| BIBLIOGRAFÍA | 177 |
| ANEXOS | 192 |

| ÍNDICE DE CUADROS FIGURAS Y GRÁFICAS | | |
|---|--|---------------|
| CUADROS | | PÁGINA |
| NÚMERO | NOMBRE | |
| INTRODUCCIÓN | | |
| 1-1 | Desarrollo de Negocios SEMCO | 20 |
| 1-2 | Las Pyme y las características del estilo SEMCO | 21 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | |
| 2-1 | Principales definiciones de Cultura Organizacional | 39 |
| 2-2 | Teorización de Cultura Organizacional | 60 |
| LIDERAZGO | | |
| 2-3 | Distinción entre gerentes y líderes | 65 |
| 2-4 | Teorización de Liderazgo | 85 |
| ÉXITO | | |
| 2-5 | Empresa ganadoras y perdedoras de Marcus | 92 |
| 2-6 | Conclusión medidores de éxito de Bititici | 97 |
| 2-7 | Éxito en las organizaciones de Wall | 98 |
| 2-8 | Teorización de Éxito | 100 |
| MODELO SEMCO | | |
| 2-9 | Esquema general del Modelo SEMCO | 103 |
| 2-10 | Valores, características y actividades de SEMCO | 104 |
| DISEÑO METODOLÓGICO | | |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3-1 | Operacionalización de variables | 129 |
| 3-2 | Análisis de fiabilidad global del instrumento aplicado | 138 |
| 3-4 | Análisis de fiabilidad por variable | 138 |

ANÁLISIS DE RESULTADOS

| | | |
|------|--|-----|
| 4-1 | Ingresos por ventas (millones anuales) | 140 |
| 4-2 | Actividad o giro | 141 |
| 4-3 | Número de empleados | 143 |
| 4-4 | Años en funcionamiento | 144 |
| 4-5 | Género del director general | 146 |
| 4-6 | Edad del director general | 147 |
| 4-7 | Antigüedad en la empresa | 148 |
| 4-8 | Nivel de educación | 150 |
| 4-9 | Estadísticos descriptivos para variable éxito | 152 |
| 4-10 | ANOVA variable éxito con años en funcionamiento | 154 |
| 4-11 | ANOVA variable éxito con edad del Director General | 154 |
| 4-12 | ANOVA variable éxito con antigüedad del Director General en La empresa | 155 |
| 4-13 | ANOVA variable éxito con nivel de estudios del Director General | 155 |
| 4-14 | Correlación de Pearson y Significancia de Éxito con Cultura Organizacional | 156 |
| 4-15 | Resumen de Correlación de Pearson de Cultura Org. | 158 |
| 4-16 | Correlación de Pearson y Significancia de Éxito con Liderazgo | 159 |
| 4-17 | Resumen de Correlación de Pearson de Liderazgo | 160 |
| 4-18 | Resultados de ANOVA | 162 |
| 4-19 | Resultados de Regresión Lineal | 163 |

CONCLUSIONES

| | | |
|-----|---|-----|
| 5-1 | Estilos de Liderazgo comprobados | 171 |
| 5-2 | Características de Cultura Organizacional comprobadas | 172 |
| 5-3 | Variables de Éxito con resultados más sobresalientes | 175 |

FIGURAS

| | | |
|-----|--|-----|
| | PROBLEMA | |
| 2-1 | Establecimiento de nuevas empresas 2000 | 23 |
| | ÉXITO | |
| 2-2 | Desempeño empresarial de éxito Organización Gallup | 91 |
| | MODELO SEMCO | |
| 2-3 | Escalas de Cultura Organizacional | 119 |
| | DISEÑO METODOLÓGICO | |
| 3-1 | Diagrama de Variables | 123 |
| 3-2 | Modelos de Cultura Organizacional que influyen en el éxito empresarial | 124 |
| 3-3 | Estilos de Liderazgo que influyen en el éxito empresarial | 125 |
| | GRÁFICOS | |
| | ANÁLISIS DE RESULTADOS | |
| 4-1 | Ingresos por ventas (millones anuales) | 141 |
| 4-2 | Actividad o Giro | 142 |
| 4-3 | Número de empleados | 144 |
| 4-4 | Años en funcionamiento | 145 |
| 4-5 | Género del Director General | 146 |
| 4-6 | Edad del Director General | 147 |
| 4-7 | Antigüedad en la empresa | 148 |
| 4-8 | Nivel de educación | 150 |
| 4-9 | Estadísticos descriptivos para la variable Éxito | 152 |

RESUMEN

La presente investigación “La Cultura Organizacional y el Estilo de Liderazgo, factores de éxito en la gestión empresarial de las PYMES de la Ciudad de Aguascalientes”, tiene como objetivo: “Analizar y evaluar si la adopción de las características de un modelo de cultura organizacional y liderazgo tienen relación con el éxito o rendimiento en la gestión de las PYMES en la Ciudad de Aguascalientes” La investigación es de tipo correlacional, con un diseño no experimental porque no se manipularon deliberadamente las variables y se observaron los fenómenos tal y como se dan en el contexto y es transversal, porque de cada empresa investigada se recopiló la información en un solo momento. Se desarrolló la parte cuantitativa a través de cuestionarios, aplicados a gerentes y/o propietarios de las Pymes (empresas pequeñas y medianas) de la ciudad de Aguascalientes, de los sectores: industrial, de servicios y comercial, considerando un número de empleados entre 10 y 251. El universo, obtenido del Directorio Empresarial 2010 del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM), lo que corresponde a la ciudad de Aguascalientes, es de 500 empresas y se aplicaron 204 cuestionarios, muestra tomada de forma aleatoria simple, con un error máximo del 5% y un nivel confiabilidad del 95%. Del presente estudio se desprende un análisis exhaustivo del Modelo SEMCO, basado en su cultura organizacional y su estilo de liderazgo, que se sustenta principalmente en la integración de directivos-subordinados la cual surge de una mutua confianza, con el fin de lograr el éxito empresarial. El instrumento de recolección definitivo se diseñó con base en la revisión de la literatura y a la teorización realizada al modelo SEMCO, determinando como variables independientes las características de la Cultura Organizacional y los estilos de Liderazgo, y como la variable dependiente el Éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes. De acuerdo a las respuestas de los empresarios, según su criterio, y a la definición de los aspectos que ellos consideran que son los que mas influyen, el instrumento de recolección fue validado en su fiabilidad con un resultado de 0.945 del Alfa de Cronbach, teniendo el cuestionario 67 Ítems. Para la comprobación de las hipótesis, se utilizó el método de regresión lineal entre las variables Cultura Organizacional y Éxito, y entre Liderazgo y Éxito. Las hipótesis fueron comprobadas, por lo que se establece que las características del modelo de gestión SEMCO, sustentado en la Cultura Organizacional, así como en su Estilo de Liderazgo, son factores de éxito en las Pymes de la ciudad de Aguascalientes.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Liderazgo y Factores de Éxito

ABSTRACT

This research on the “Organizational Culture and Leadership Style as Managerial Success Factors of SMEs (Small and Medium Enterprises) in the city of Aguascalientes” aims to analyze and assess whether the adoption of a model of organizational culture and leadership characteristics is related to the success or performance in the management of SMEs in the city of Aguascalientes. The correlational type and non-experimental design of research was done because variables were not deliberately manipulated and phenomena were observed as they occur in the context. Cross-sectional research was done since each company was investigated and the information was gathered in a single moment. The quantitative research was developed through questionnaires, applied to managers and/or owners of SMEs. The analyzed units were SMEs in the city of Aguascalientes of industrial, service and commercial sectors, whereas the number of employees was between 10 and 251. The universe, retrieved from the 2010 Business Directory of the national data base SIEM (Mexican Business Information System), from which 500 companies correspond to the city of Aguascalientes and 204 questionnaires were applied to a sample taken randomly, with a maximum error of 5% and a confidence level of 95%. The present study is based on an application of the Semler Corporation (SEMCO) managerial model and its organizational culture and style of leadership, which relies mainly on the integration of managers and employees as a result of mutual trust, in order to achieve business success. The definitive data collection instrument was designed based on a deep review of literature and theory of the SEMCO model, determining as independent variables the characteristics of organizational culture and leadership styles, and success in SMEs in the city of Aguascalientes for the dependent variable; according to the responses from managers in its sole discretion and to the definition of aspects they consider are the most influence, the collection instrument was validated in its reliability with a result of .945 of Cronbach's alpha, taking 67 items of the questionnaire. For the verification of the hypotheses, it was used the method of linear regression between the variables of organizational culture and success, and leadership and success. Hypotheses were tested, establishing that the characteristics of the SEMCO management model, relying on organizational culture, as well as leadership style, are factors for success of the SMEs of the city of Aguascalientes.

Key words: Organizational Culture, Leadership and Success Factors

INTRODUCCIÓN

En la economía de cualquier país, serán de gran importancia las empresas las cuales se llegan a clasificar, por instancias gubernamentales, en diferentes tamaños de acuerdo a varios factores como pueden ser sus ingresos, número de clientes o número de empleados, entre otros; las llamadas Pyme han sido estudiadas por diversas personas, tanto del sector público como privado, incluyendo organismos internacionales, dándole diferentes enfoques, tanto académico como empresarial, de acuerdo a la pertinencia que cada grupo de interés considere. En México estas investigaciones se llevan a cabo porque ejercen una gran participación en la generación de empleos (casi 72%, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2005) (OECD, por sus siglas en inglés), así como en el PIB el cual es bastante considerable 37.5% (INEGI, 2010). Sin embargo, es un sector dentro de las empresas que presenta retos muy particulares para poder desarrollarse, tal como lo menciona Clavijo (2010), quien señala tres de ellos en particular: 1 Acceso al mercado, 2 Acceso al talento y 3 Acceso al financiamiento.

Para lograr la permanencia y consolidación de las Pyme en México, dichos retos deben ser tomados en cuenta por varios sectores como el académico, gubernamental y por supuesto el empresarial.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema con los antecedentes y enunciado del mismo, así como la justificación, se establecen los objetivos tanto generales como específicos y las hipótesis para esta investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico con los temas de Cultura Organizacional, Liderazgo, Factores de Éxito Empresarial, Cultura Organizacional y Liderazgo del Modelo SEMCO.

El tercer capítulo corresponde al diseño metodológico que se planteó para la presente investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados, así como para dar respuestas a las preguntas de la misma y la comprobación de las hipótesis.

El cuarto capítulo muestra los resultados obtenidos a partir del instrumento elaborado a través de la operacionalización de variables y la interpretación de lo obtenido en el paquete estadístico SPSS versión 19.

En el quinto capítulo se establecen las conclusiones de la investigación, con el desarrollo de los objetivos planteados, con las respuestas a las preguntas que se establecieron, así como con las confirmaciones de las hipótesis.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Es en el interior de las empresas donde se busca hacer una aportación con la presente investigación siendo el liderazgo y la cultura organizacional los temas estudiados para que puedan contribuir al éxito de las Pyme. Ya que es a través de las personas que se pueden establecer e implementar ambos aspectos, los cuales permitirán que las acciones sean dirigidas a administrar los recursos financieros, tecnológicos y de las capacidades físicas e intelectuales de esas mismas personas.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de las organizaciones se ha estudiado por mucho tiempo la importancia de la Cultura Organizacional y el Liderazgo, estableciéndose diversas teorías en ambos temas, que han apoyado el desarrollo académico de varias generaciones. Cameron y Quinn (2006) escriben que en lo práctico y en lo educativo se han realizado investigaciones para documentar, explicar y construir modelos de fenómenos organizacionales y que el concepto desde ambas perspectivas, sobre una base de cultura organizacional, ésta ha sido una guía para los gerentes en la búsqueda de la efectividad organizacional.

El desarrollo empresarial se ha visto soportada con teorías que datan desde principios del siglo XX, con las aportaciones que iniciaron Frederick Taylor y Henri Fayol, las cuales siguen siendo consideradas en el ámbito académico; estos autores, los que se mencionan durante la investigación y varios más, han llevado a cabo sus estudios en las empresas con el objetivo de encontrar mejoras en la operación, que les permitan mantenerse vigentes y poder ser líderes en su ramo.

Una importante aportación en busca de la efectividad organizacional es el estudio realizado por Quinn y Rohrbaugh (1983), en el cual se da un modelo con dimensiones externas e internas, flexibilidad, estructura, fines, concluyendo en un Modelo de Relaciones Humanas, en un Modelo de Sistemas Abiertos, en un Modelo de Procesos Internos y en un Modelo Racional de Metas, todos ellos reflejando una forma de actuar de las empresas de acuerdo a lo que sus dirigentes consideran más conveniente. Lo que nos lleva a los aspectos de Cultura Organizacional y Liderazgo.

El modelo de relaciones humanas es el que proporciona mayor sustento a estos dos grandes temas, dado que la perspectiva de las personas que dirigen las empresas, es la que determinará qué tipo de liderazgo se requiere y las características de la cultura organizacional que se establecerán.

La cultura organizacional no es innata al ser humano, ésta es aprendida pues es un fenómeno colectivo porque es al menos en parte compartido por las personas que viven dentro del mismo entorno social. Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) la definen como: “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra” (p. 556).

Al hablar de un fenómeno colectivo Benito (2009) hace una aportación importante, estableciendo que:

Cambio histórico debe ser un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, del placer de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes. (Benito 2009, p. 6)

Una forma de lograr esa colectividad e integración, es considerar en todo momento el contexto en que se desarrolla la empresa, para incluir en la cultura organizacional, parte de las costumbres del lugar donde se ubica y de donde son originarios los colaboradores, de tal forma que, en la medida de lo posible, se puedan llevar a cabo actividades que manifiesten su respeto por ciertas tradiciones, como las vinculadas a aspectos religiosos.

La forma de actuar, pensar y trabajar de cada persona es diferente, sin embargo, en una organización esa diversidad debe canalizarse al logro de objetivos, es por esto que se ha incluido un enfoque del comportamiento organizacional a través de las competencias. Zhang, Li y Wei (2008, 2) comentan que “el comportamiento de la organización ejerce influencia en el de las personas, pues se comportan de acuerdo a sus valores y la organización tiene un conjunto de valores compartidos”.

Destacan que la cultura de la organización debe crear una expectativa de comportamiento en los empleados que los lleve a actuar de manera consistente con esa cultura establecida. (Zhang et al., 2008).

Esto significa que no es suficiente elaborar la relación de valores, actividades y guías de conducta que se viven en la organización, implica un seguimiento a que todos los colaboradores conozcan dichos aspectos, los acepten y los apliquen al cumplir con las funciones de sus respectivos puestos para poder percatarse de que se cumple con la expectativa de comportamiento de cada uno de sus integrantes.

Por otra parte Kimbrough y Componation (2009) hacen referencia a que la cultura organizacional, no obstante que, se enfoque en los trabajadores y/o sus patrones de conducta, los estilos de liderazgo y el lenguaje que utilizan, juega un papel muy importante en las iniciativas de mejora y a los cambios que las

organizaciones deben hacer de acuerdo al ambiente en el que se desarrollan, incluyendo, por supuesto, a lo que el mercado demande, para que pueda funcionar de manera exitosa.

El lenguaje incluye cuestiones como la forma de dirigirse a sus compañeros y/o directivos, ya sea por su nombre, grado académico; el usar uniforme o vestimenta formal o casual, la libertad de colocar artículos personales en su escritorio o zona de trabajo.

En esta misma línea se tiene una aportación de Schein (2010) en la que comenta que más allá de considerar a una cultura como buena o mala ó que funciona eficazmente, se debe tener presente que dicha cultura esta inmersa en un entorno que puede delimitar sus características.

Esto significa que las circunstancias de las costumbres y tradiciones del lugar donde se ubique la empresa, afectan directamente el desarrollo de una empresa, pues se tienen factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que difieren de una entidad a otra.

Así mismo Schein (2010) habla de los dos factores de esta investigación:

Estos procesos dinámicos de administración y creación de cultura son la esencia del liderazgo y hacen comprender que el liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda. La cultura es una abstracción, pero las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organización derivados de la cultura son poderosas. Si no comprendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertimos en víctimas de ellos. Las fuerzas culturales son poderosas porque operan fuera de nuestra conciencia. Necesitamos comprender no sólo debido a su poder sino también porque ayudan a

explicar muchas de nuestras experiencias en la vida social y organizativa desconcertante y frustrante. (Schein, 2010, p. 7)

Al utilizar el término “dos caras de una misma moneda”, el autor indica que el liderazgo y la cultura organizacional, temas centrales del presente trabajo, están unidos en un mismo elemento, pues al ser el primero la influencia en los empleados, aprenderán a entender las claves desde las cuales la empresa funciona, no como una obligación y esto implica ya un comportamiento, una manera de actuar, determinando así su cultura.

En su investigación, Castro y Lupano (2005), también hablan de estos dos factores en sus conclusiones:

Diferentes culturas organizacionales dan distinto peso a estas dimensiones. En este estudio se halló que el liderazgo carismático y el orientado al grupo, en términos generales, caracteriza a los “buenos líderes” para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional); en tanto que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional) estas características parecen ser menos importantes. A su vez los resultados muestran que en culturas organizacionales diferentes predominan distintos tipos de líderes que, además, tienden a coincidir con los prototipos de liderazgo internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de normas, con estilo más directivo. En cambio en las culturas más transformacionales el ultra prototipo de líder que predominaba era el participativo, democrático y con alta preocupación por el subalterno. (Castro y Lupano 2005, p.18)

Siendo las personas el elemento más importante en toda organización, pues son quienes la operan, el liderazgo y la cultura organizacional son los aspectos que guían el comportamiento de esas personas y si no se tiene claridad al respecto, las actitudes, reacciones y acciones pueden no estar canalizadas o guiadas hacia los fines comunes.

LIDERAZGO

El liderazgo lleva implícito el lograr que los subordinados lleven a cabo sus actividades con la expresión “hacer que los demás hagan”, de tal forma que se refleje que el mejor director es quien dirige sin estar presente. Toda empresa requiere de una guía estructurada del qué se debe llevar a cabo y del cómo, para que todo tenga un orden.

El entorno de cada empresa influye en el tipo de liderazgo que se busca ejercer, y ello significa tener una estructura flexible y sólida a la vez, para que pueda enfrentar los cambios necesarios para poder permanecer vigente en el mercado.

Tal es el caso de Ricardo Semler, quien dirige el corporativo que inició su padre y quien, como reconoce Shinn (2004), es un CEO poco convencional que ha sabido enfrentar cambios radicales en su entorno siendo realmente transformador al aplicar totalmente el facultamiento dentro de sus empresas.

En el evento PMI Global Congress de 2005, mismo Semler (2005) dice que se está dando una nueva organización dentro de las organizaciones la cual se

basa en mayor libertad, flexibilidad, provocando que los empleados deseen ir a trabajar la mañana del lunes. Esto muestra una forma de dirigir, de ser líder.

Sobre liderazgo, Larsson y Vinberg (2010) hicieron una investigación sobre como éste se refleja en el éxito de las organizaciones, concluyendo que:

Un líder exitoso utiliza como base una alta orientación a la relación. Al mismo tiempo, este líder exitoso utiliza las tres dimensiones del comportamiento. Las otras dos dimensiones adicionales de estructura y orientación al cambio pueden ser alteradas de acuerdo a los factores situacionales. Esta conclusión implica que el comportamiento del liderazgo exitoso incluye ambos tanto elementos de contingencia como universales. (Larsson y Vinberg, 2010, p. 1)

Así mismo sobresalen autores como Clark (2009) quien expresa que más que existir líderes perfectos, es importante que se desee aprender y adecuarse a los cambios que marca el entorno donde se desarrollan.

El aprender es dar oportunidad a adquirir más conocimientos tanto de experiencias que se tengan como de lo que se observe en otras personas, un líder comparte y dialoga con sus colaboradores para que se propicie un aprendizaje mutuo. Para adecuarse a los cambios es importante observar lo que sucede tanto dentro como fuera de la organización, desarrollar el análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas cuando se requiera.

Perles (2000), puntualiza que el líder debe ser ético y eficaz en su actuar, de tal forma que pueda trascender.

Como Koontz, Wehrich y Cannice (2008) señalan como uno de los cuatro ingredientes del liderazgo: la capacidad de inspirar a los seguidores para que ejerzan todas sus capacidades y esa es una gran forma de trascender a través de dejar experiencias y conocimientos en sus subordinados que determinen su toma de decisiones y actuar.

La trascendencia implica una responsabilidad de los actos realizados por los dirigentes, pues son personas cuyas decisiones afectan a todos los seres con quienes interactúan. Las consecuencias de sus acciones tienen efectos directos, en ocasiones indirectos para todo su entorno.

Los autores aquí mencionados, así como otros que se citan en el marco teórico de la presente investigación, destacan la importancia del liderazgo y la cultura organizacional, e indican que ambos factores deben tener características bien definidas que permitan su aplicación; de ahí el planteamiento del objetivo de la presente investigación: “Analizar y evaluar las características del modelo de cultura organizacional y el estilo de liderazgo (SEMCO), como factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes”.

Estos autores son citados porque en sus aportaciones se refleja lo que Ricardo Semler ha logrado en SEMCO, de acuerdo a todo lo investigado para el presente trabajo, a tal grado que Bento (2004) lo considera un modelo de inspiración que debe ser tomado en cuenta en las escuelas de negocios, pues lo

que ha llevado a cabo en un medio tan adverso y turbulento cae en lo poco convencional, humano y participativo lugar de trabajo en que se ha convertido.

EL MODELO SEMCO.

Para tener una idea de lo que se ha escrito acerca de lo que Semler, fundador del Modelo SEMCO, ha realizado en sus empresas del grupo del mismo nombre, Laube (2007, p. 1) cita Eduardo Pompei con una frase muy importante: “Creo que el modelo de Semler apunta a romper con ese paradigma: *el trabajo también puede ser una alternativa placentera*”. Para todo ser humano es importante sentir que es útil, que su labor es reconocida y que hace aportaciones relevantes.

Las aportaciones de los autores citados en este apartado serán relacionadas con las características de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de SEMCO, con el propósito de evaluar si éstos son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes.

Como Castro y Lupano (2005) dejan ver en la parte de Discusión de su estudio:

Futuros estudios deberán tomar en cuenta una diversidad más amplia de organizaciones y contextos con composición demográfica más heterogénea, considerando al papel que las minorías y las poblaciones especiales tienen hoy en día en el mundo del trabajo. Estos temas han sido escasamente revisados en investigaciones empíricas sobre teorías implícitas del liderazgo. (Castro y Lupano 2005, p. 19)

El modelo SEMCO fue seleccionado, pues como se mostrará en el capítulo dedicado al mismo, ha roto paradigmas y esquemas tradicionales en la forma de administrar empresas en un entorno difícil por cuestiones económicas en su país, Brasil. Que además como corporativo es muy valorado por sus propios colaboradores y ha sido estudiado por personas de diferentes países.

Tal es el caso de Razauskas y Kvedaravicius (2010), quienes hicieron un análisis de SEMCO desde la perspectiva de organización, control y gestión. Inician mencionando la parte difícil de sobrevivir en situaciones de crisis en las que es difícil hablar de flexibilidad o creatividad. A pesar de esto destacan que la rotación de personal es baja a tal grado que la competencia para una vacante es alta, son pocas las huelgas que ha tenido pues ha sabido negociar con su sindicato.

Tiene un sistema de toma de decisiones totalmente democrático que, como dicen los autores de este análisis, pudiera parecer lento e inflexible, pero no lo es, pues el personal está capacitado para hacerlo en un ambiente amable que motiva la creatividad.

La intención de los autores, con este análisis de SEMCO, es aplicar el modelo en las empresas de Lituania que ellos mismos describen que se encuentran en situación de crisis, algunas en quiebra. Se muestra un resumen de todo lo analizando:

- Modelo SEMCO es versátil y se puede aplicar a una variedad de mercados y países.

- El mercado Lituano, puede lograr sin cambios radicales la aplicación del modelo
- Se recomienda conservar intacta el modelo de la estructura SEMCO
- Es importante controlar el principio de la delegación de la toma de decisiones
- Tener en cuenta especial atención en la selección y gestión de personal. Debe ser llevado a cabo estrictamente de acuerdo al modelo
- El desarrollo y las tendencias económicas en Lituania, son favorables para la introducción y propagación de este modelo, ya que por la flexibilidad del mismo y su facilidad en la implementación del cambio, es particularmente útil para el período de crisis. Razauskas y Kvedaravicius (2010, p. 11)

Uno de los cambios que generó Semler en Grupo SEMCO, desde el momento que fue designado Director, fue el cambiar de una estructura tradicional a un esquema circular en el cual se asigna un máximo de 100 personas por cada grupo de trabajo y en todos se manifiestan sus características de Cultura Organizacional y Liderazgo, conformado con una base de Unidad de Negocio.

Desde el año de 1982 inicia con la búsqueda de licencias para manufacturar a empresas extranjeras, asociándose con ellas, se muestra en el **Cuadro 1-1:**

Cuadro No. 1-1 Desarrollo de Negocios grupo SEMCO

| DESARROLLO DE NEGOCIOS | LO QUE LES OFRECE GRUPO SEMCO | SOCIOS ACTUALES |
|---|--|--|
| <p>Se asocia con empresa que cumplan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser una de las principales empresas del mundo en sus mercados - Tener un diferencial tecnológico ó servicio complejo - Ofrecer desarrollo rápido en Brasil por su potencial - Contar con una situación financiera sana - Lograr una sinergia con la cartera de negocios de SEMCO - Invertir constantemente en investigación y desarrollo - Crecimiento internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Acceso de los socios a sus clientes - Control de riesgos - Una extensa red de contactos - Técnicas de gestión innovadoras - Marca reconocida por el mercado - Una trayectoria incomparable de éxito | <ul style="list-style-type: none"> - Philadelphia Mixers (Wind Inversiones River) desde 1982 (empresa del sector industrial con 125 años de antigüedad) - Baltimore Aircoil (Amsted Industries) desde 1983 (empresa internacional nacida en Baltimore en 1938) - Sulzer Chemtec, desde 2004 (empresa internacional del sector industrial, nacida en Suiza en 1834) - Pitney Bowes Inc. desde 2005 (que cotiza en la bolsa de Nueva York) (empresa internacional de equipo de software y comunicaciones, nacida en Estados Unidos) - GMF Gouda, desde 2007 (empresa nacida en Holanda, de alcance internacional, del ramo industrial) - H & R Block Inc desde 2011. (que cotiza en la bolsa de Nueva York) (empresa estadounidense del sector contable-financiero) - Loedige, desde 2011 (empresa nacida en New Jersey, del sector industrial) |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la página principal de SEMCO recuperado en <http://www.semco.com.br>

LAS PYMES Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO SEMCO

Se han realizado estudios en diferentes países, incluido México, sobre cuales son los factores de éxito en las pyme; en el **Cuadro 1-2**, se muestra un resumen:

Cuadro No. 1-2 Las Pyme y las características del estilo SEMCO

| AUTORES | PAÍS | FACTORES DE ÉXITO EN LAS PYME CON BASE EN LAS CARACTERÍSTICAS DE SEMCO |
|----------------|----------------|--|
| Whitney (2007) | Estados Unidos | <p>Establecer una comunicación con expresiones claras en reuniones y documentos</p> <p>El propósito de un esquema de mentores se da como apoyo para lograr el éxito</p> |
| Pérez (2007) | Costa Rica | <p>La comunicación es trascendental para la transmisión de información para el logro de objetivos</p> <p>Desarrollar la capacidad de confiar en otros aun cuando las situaciones sean de alto riesgo, esto facilitará que cada colaborador esté completamente comprometido e inspirado, con el poder y la libertad para llevar a cabo grandes esfuerzos los cuales se evalúan</p> <p>Crear una cultura de medición del avance de la organización a través del aporte de todas las personas involucradas en los diferentes procesos productivos</p> <p>Considerar cómo ve el cliente a la compañía se convierte en un área de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización</p> |
| Salinas (2010) | Perú | <p>Modelo del Éxito en Pyme: Visión de futuro, Intuición y creatividad, Confianza en si mismo, Saber-hacer y competencias, Relaciones interpersonales</p> |
| Ángel (2010) | Colombia | <p>Equipo de trabajo confiable, comprometido. Planeación y cumplimiento de objetivos. Evaluación permanente frente a la competencia. Apoyar la innovación con investigación. La rentabilidad va</p> |

| | | |
|---|-----------|--|
| | | ligada a la estrategia empresarial y a la eficiencia operativa |
| Santa, López, Escamilla y Hernández (2011) | Colombia | Fuerte inclinación al emprendimiento, apoyado por un liderazgo natural de los creadores de las empresas. Desarrollo de valores personales que se refleja en la Cultura Organizacional. Orientación comercial con marcada influencia de la función de ventas. Avance tecnológico en lo referente a procesos productivos y organizacionales. |
| Flores, Hernández y Flores (2009) | México | La adecuación a cambios en la tecnología a través de la capacitación de los recursos humanos |
| Sánchez (2001) | España | Libertad en los empleados para la toma de decisiones que les ayuden a mejorar su desempeño, permitiendo el trabajo en equipo a través de reuniones Contar con un estilo participativo por medio de la comunicación y comprensión de la gestión de personal, permitiendo la autonomía con propuestas que implementen, logrando así la satisfacción de su gente |
| Aragón y Sánchez, (2005) | España | Contar con un clima laboral con excelentes canales de comunicación y mayores niveles de flexibilidad de los trabajadores contando con una estructura organizacional que lo facilite. Establecer fórmulas de crecimiento y desarrollo del personal |
| Chittithawom Islam, Keawchana, Hasliza y Yusuf (2010) | Tailandia | Las característica determinantes de Pyme más importantes del éxito empresarial son: clientes y mercado, la manera de hacer negocios y cooperación, recursos y Finanzas y medio ambiente externo |
| Al-Mahrouq (2010) | Jordania | En orden de importancia los aspectos de éxito en las Pyme: Tecnología y procedimientos tecnológicos, estructura de la empresa, estructura financiera, mercadotecnia y productividad, y estructura de los recursos humanos |

Fuente: elaboración propia a partir de los autores: Whitney 2007), Pérez (2007), Flores et al. (2009), Sánchez (2011), Aragón y Sánchez (2005), Chittithawom et al. (2010), Al-Mahrouq (2010), Salinas (2010), Ángel (2010), Santa et al. (2010)

Como se muestra en el **Cuadro 1-2**, los resultados de investigaciones realizadas alrededor del mundo, concluyen que los factores de éxito en las Pyme, son características de cultura organizacional y estilos de liderazgo como los que se tienen en SEMCO.

Al realizar la presente investigación en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes se quiere destacar aspectos que se han estudiado en las mismas, iniciando con datos obtenidos como los siguientes: de acuerdo al Censo Económico 2009 (INEGI 2010) se publicó que cubren el 99.8% y generan el 37.5% del PIB. Por otro lado, (2005) (OECD, por sus siglas en inglés), indica que la mortandad de las Pyme es de 50% en su primer año y 90%, antes de cumplir los cinco; generan el 72% de empleos, lo que provoca una alta preocupación para se busque que permanezcan en el mercado y continúen contribuyendo a la economía mexicana.

Este es un esquema con información de Banxico (2000), obtenido por García y Martínez (2009, 38) el cual resume las problemáticas en las MIPYME's (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), se muestra en la **Figura 1-1**

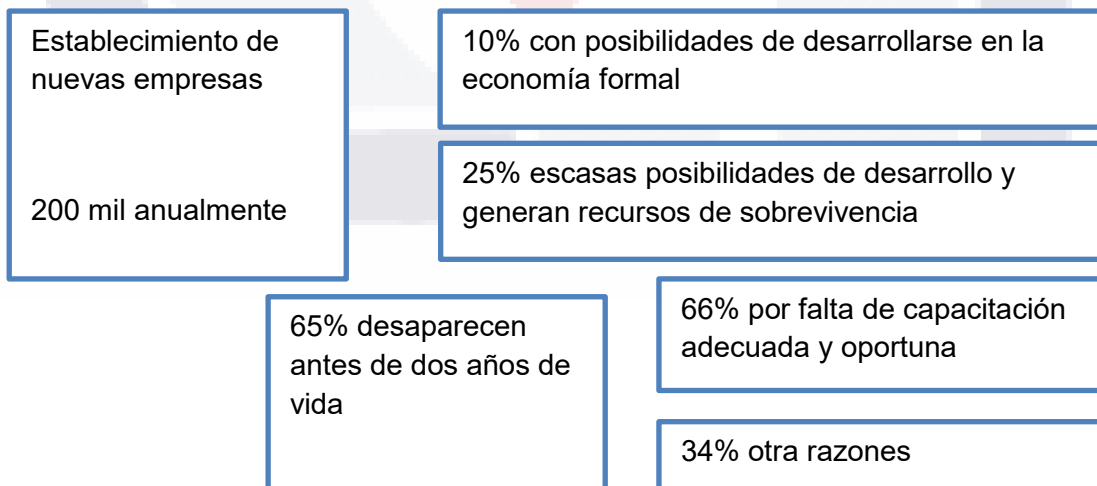


Figura 1

Establecimiento de nuevas empresas, 2000

Nota: Fuente: García y Martínez (2009, 38) con información de Banxico: Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio en México

Al abarcar un porcentaje tan amplio en el sector económico, no puede dejar de apoyarse el desarrollo de las Pyme, sin embargo sufren de carencias y amenazas, como lo describe Arroyo (2003), lo cual les impide sobrevivir y/o desarrollarse, señala algunas de ellas:

- Inadecuada divulgación de los programas de asistencia y apoyo que existen
- Limitaciones al acceso de financiamiento por altos costos, excesivos requisitos, exigencias de garantías y lentitud en los trámites
- Falta de gestión y visión estratégicas de los pequeños y medianos empresarios
- Falta de preparación y conocimientos de los emprendedores
- Ausencia de programas integrales de capacitación y asistencia, accesibles y eficaces para los emprendedores
- Limitaciones para acceder a mercados internacionales (Arroyo, 2003)

De Albornoz (2005) indica que se dan algunos hechos y causas por las que las Pyme no logren mantenerse o sobrevivir en el mercado:

Los Hechos:

1. El 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran crecer, madurar y tener éxito.
2. El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

3. El 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad.
4. El 90% de las empresas quiebran antes de cumplir 5 años en el mercado.

Las Causas:

1. Deficiencias en el área de marketing (problemas para vender).
2. Deficiencias en la gestión operativa (problemas para producir y operar).
3. Deficiencias en los sistemas de control (problemas para controlar).
4. Deficiencias en la planificación (problemas para visualizar el futuro y planificar).
5. Deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa). (De Albornoz, 2005, p. 1)

Además de lo anterior, existen apoyos para la creación y desarrollo de las mismas, sin embargo existe temor de solicitarlos, ya que el endeudamiento provoca inseguridad y puede distraer la atención en el solo generar ganancias para hacer frente a los compromisos adquiridos, y se llega a descuidar a los colaboradores de las empresas, desde el reclutamiento hasta la capacitación y el desarrollo de carrera profesional.

Vargas (2010) explica que ocho de cada diez Pyme cierran antes del primer año debido a aspectos financieros principalmente por no contar con un seguro para ello. Así mismo, proporciona datos como que el 97% de las empresas en México son Pyme y proporcionan 79% de empleos.

Otro dato importante que facilita es que el 65% de estas empresas son familiares y que al morir su fundador el 70% desaparece.

De acuerdo a García y Martínez (2009, 35-39), las problemáticas de las MIPYME's en México son:

1. Participación limitada en el comercio exterior. No tener la oportunidad de darse a conocer internacionalmente y poder fomentar las exportaciones.
2. Acceso limitado a fuentes de financiamiento. Falta de garantías que solicitan las entidades financieras.
3. Desvinculación con los sectores más dinámicos. Que le permitan tener mayores opciones de proveedores y/o clientes.
4. Capacitación deficiente de sus recursos humanos. Se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de las nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, 65% de ellas desaparecen antes de 2 años de vida.
5. Falta de vinculación con el sector académico. Lo cual puede provocar el que no se emplee a los nuevos profesionistas por falta de preparación para desarrollar las actividades necesarias en las MIPYME
6. No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. Generalmente utilizan la misma tecnología que las demás empresas y no desarrollan su propia tecnología. La falta de información tecnológica y de recursos económicos aunado a la falta de una cultura empresarial que valore la innovación como una estrategia esencia de la organización, han hecho que las MIPYME sean el sector más vulnerable de la economía mexicana. (García y Martínez, 2009, p. 35-39)

Dado que Cultura Organizacional y Liderazgo son los temas centrales de esta investigación es que sobresale de la lista anterior el punto número cuatro

“capacitación deficiente de los recursos humanos”, ya que García y Martínez (2009) establecen que la demanda interna se ha visto afectada, pues los empleados o colaboradores pueden ser los mejores promotores de que se consuman los productos y se utilicen los servicios que se tienen en las Pyme mexicanas, demostrando así que tienen confianza en sus lugares de trabajo y en su propio desempeño laboral.

Lo explicado tiene relación con el punto tres, pues si no se genera un ambiente de confianza, no se tiene apertura a ampliar su mercado por miedo a no ser aceptados, y/o buscar proveedores con esquema que favorezcan la adquisición de materias primas.

Si no se considera darse a conocer con nuevos clientes, es menos probable que se piense en la internacionalización, pues implica un mayor esfuerzo adaptarse al país donde se pudiera negociar, lo que se menciona en el punto uno.

Al no contar con una perspectiva de crecimiento en el mercado o con proveedores, se tendrán menos argumentos que respalden una solicitud de financiamiento, como se establece en el punto dos, pues se carece de una planeación a mediano y largo plazo.

Las organizaciones buscan actualizarse y estar a la vanguardia para mantenerse y/o destacar en el mercado, sin embargo en el caso concreto de Aguascalientes, como se describió en el punto seis, se puede percibir que a pesar de estar a buen nivel en el uso de tecnología, no logran avanzar en la misma, pues se copian entre ellas, esto es un reflejo de una cultura organizacional

deficiente al no permitir que sus colaboradores sean innovadores y muestren su lealtad e identidad con la empresa.

La problemática establecida en estos seis puntos, son un reflejo de una cultura organizacional, de un comportamiento, de una forma de actuar y decidir sobre aspectos de mercado, financieros, de personal, de innovación y avance tecnológico.

Tener y fomentar una adecuada cultura organizacional implica que quienes dirigen la empresa deben transmitir varios aspectos que los deben distinguir de las demás, convenciendo a sus empleados que deben ser un reflejo de la misma, a través de su comportamiento organizacional, ya que “se afirma que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal” (Robbins, 1987, p. 442)

La presente investigación es un reflejo de una inquietud por mejorar la gestión en las empresas a través de un aspecto básico como es la administración del personal, al reconocer a los empleados como el talento de la organización, quienes harán posible que se viva una cultura organizacional que los dignifique y apoye en su crecimiento profesional e individual. De forma general, las personas al emplearse buscan cubrir aspectos como: seguridad de que permanecerá un tiempo considerable (poder crear antigüedad), para mantener un ingreso, proyección profesional y factibilidad de desarrollo profesional, pues la empresa también busca esto, como lo destacan Koontz y Wehrich (2004, p. 479) que en México es importante “la lealtad a la compañía, al grupo de filiación y a la profesión, además de que existe una seguridad más o menos razonable en el empleo”.

Dichos aspectos permitirán por supuesto que las personas colaboren por consecuencia, en el desarrollo, continuidad y crecimiento de sus lugares de trabajo.

A pesar de que Pyme ocupan más del 90% del global en la economía mexicana, llegan a tener un corto tiempo de vida debido a diversos factores, tanto internos como externos. Indudablemente, con tantos aspectos por cuidar, pueden encontrarse lejos de obtener el éxito.

Es por eso que para la presente investigación se considera importante el definir una cultura organizacional en forma clara que compartan todos los miembros de la misma y guiados por un liderazgo que refleje esa cultura, lo que se considera que aportará mucho para que se pueda lograr el éxito.

Al respecto Benito (2009) puntualiza lo siguiente, en función de que plantea un cambio organizacional a través de un cambio cultural para lograr la conciliación de la vida laboral y familiar:

Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleados, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla.

Teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos. (Benito, 2009, p.9)

La iniciativa personal de profundizar y estudiar el modelo del Grupo SEMCO coincide con la publicación del artículo de Barsh (2008), quien entrevista a Gary Hamel y Lowell Bryan –reconocido estratega estadounidense el primero y socio de una consultora empresarial internacional el segundo -, quienes opinan que en 10 años máximo las empresas deberán realizar un cambio en la gestión ejercida con un modelo centenario que “está acentuado en la jerarquía y en la importancia del capital y del trabajo, por lo que deberá renovarse y considerar la organización de talentos”. (Barsh 2008, p. 104)

1.2 DELIMITACIÓN DE OBJETO DE ESTUDIO:

Cuando se inicio esta investigación, se consideró que la gestión en las Pymes en la Ciudad de Aguascalientes, era un factor importante por desarrollar en la misma, igualmente la adopción de las características del modelo de cultura y Liderazgo SEMCO; sin embargo después de numerosas lecturas durante más de 2 años, se llegó a la conclusión, que la gestión en las Pyme y la adopción de las características del modelo de cultura y liderazgo SEMCO, son factor muy amplios que salen del contexto de la presente investigación, por lo que se procedió a delimitar el objeto de estudio, a identificar la influencia de las características de la cultura organizacional SEMCO y los estilos de liderazgo SEMCO con el éxito de las Pyme en el más amplio sentido, en el entendido que la gestión abarca aspectos financieros, económicos, operativos y sociales que no son considerados en la presente investigación al igual que la adopción de las características del

modelo de cultura y liderazgo SEMCO, ya que representan aspectos de implementación no considerados en la misma.

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Expuestos los antecedentes y analizada la situación se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Las características del modelo de gestión (SEMCO) basado en la Cultura Organizacional son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes?
- 2.- ¿Las características del modelo (SEMCO) basado en el estilo de Liderazgo, son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes?
- 3.- De las características del modelo (SEMCO) de liderazgo y cultura organizacional ¿Cuáles son de mayor éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar si la adopción de las características de un modelo de cultura organizacional y liderazgo tienen relación con el éxito o rendimiento en la gestión de las PYMES en la Ciudad de Aguascalientes.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los estilos de liderazgo de acuerdo a las características del modelo (SEMCO) de las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.
- Identificar las características del modelo (SEMCO) de la cultura organizacional de las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

- Identificar cuáles características del modelo (SEMCO) de cultura organizacional y liderazgo son factores de éxito en las Pyme de la Cd. Aguascalientes.



1.6 JUSTIFICACIÓN

Dada la alta contribución del sector Pyme en la economía del país, estas representan la plataforma económica en México y en el mundo es por esto que resulta importante ahondar en los aspectos que permitan focalizar modelos que representan una alternativa de éxito en las Pyme y es precisamente el modelo SEMCO que ha demostrado ser una alternativa viable, por su cultura organizacional y liderazgo, como factores de éxito, para alcanzar los fines propuestos en ellas (Baker, 2004).

Es importante reconocer que existen empresas pequeñas y medianas que sobresalen porque han permanecido por cierto tiempo y que han enfrentado diversas situaciones económicas difíciles y la apertura a mercados internacionales.

Las Pyme suelen ser de origen familiar, lo cual conlleva muy de cerca la formación ética y moral del creador de las mismas y que busquen que se respete y se aplique como consideran es conveniente. La cultura organizacional muestra la forma de ser y actuar de las empresas, un reflejo de sus valores; es importante que se tengan claros los mismos y que se transmitan a través de ella.

Sin embargo, no se trata solo de poseer esos valores sino de identificarlos a través de un esquema de cultura organizacional que incluye un ideario, las actividades que son propias de esa empresa y que la distingue de otras. Es importante plasmar todo esto en un documento y dar seguimiento al mismo.

El índice de permanencia de las Pyme en el sector económico es muy bajo, y se suele pensar que todo es por circunstancias económicas, sin embargo, puede ser por falta de un respaldo de sus colaboradores, al no sentirse identificados con

la forma de trabajar, llegando a la deserción y/o falta de interés en el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Es importante señalar una aportación de Montoya y Broncano (2009), sobre una nueva forma de dirigir que destaca el cuidado de las personas en la empresa para lograr objetivos y un buen desempeño en las empresas:

Por tanto, es conveniente que la Administración General y la Administración del Recurso Humano cambien la gestión centrada en actividades por la gestión centrada en resultados; esto significa, fijar la atención en mejorar el desempeño, considerando al ser humano en todas sus potencialidades y llevarlo a solucionar problemas del negocio, demostrando que los procesos de gestión humana tales como: selección, capacitación, diseño de cargos y desarrollo, entre otros, son actividades que agregan valor, pero deben ser redefinidas, en búsqueda de sujetos con mejor conocimiento e información, poseedores de competencias que generan valor para la organización, garantizando la consecución de los objetivos planteados; y con ello, un mayor impacto en el desempeño y la generación de valor para los clientes por parte de la empresa. (Montoya y Broncano, 2009, 8).

Toda empresa cuando inicia operaciones espera tener éxito el cual significa “resultado feliz de un negocio, actuación, etc”. (Real Academia Española 2001, Recuperado en: <http://lema.rae.es/drae/éxito>).

En su obra *Análisis de la Acción Directiva* Llano (2009) explica que, “el éxito tiene señales exteriores y sociales que lo califican como tal: se caracteriza por el logro de una posición destacada y preponderante en la sociedad, y debe ser reconocido así por los demás (no hay éxitos ignorados)”. (p. 185)

Al ser las empresas, las que ofrecen productos o servicios a la sociedad, es ésta quien determinará si puede considerarse exitosa, en los diferentes criterios que se puedan establecer.

Generalmente, los seres humanos tienden a buscar el éxito, pero éste puede variar en significado para cada uno; sin embargo, en cuestión empresarial se han escrito diversos libros para describir las características de una empresa exitosa.

Llano (2009, p. 46), hace referencia a los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social
- B) Generar un valor económico añadido suficiente
- C) Generar una compensación “humana” suficiente
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad

Llano menciona estos aspectos con este comentario: “El cumplimiento, al menos, de estos cuatro objetivos institucionales es, por otro lado, la principal responsabilidad social de la empresa. No puede ser íntegro quien es socialmente irresponsable”. (2004, p. 3)

A pesar de no enunciar dichos aspectos como el factor de éxito para las empresas, y retomando que el mismo es externo a ellas, se debe partir entonces de que la claridad de estos cuatro objetivos, facilitará que la sociedad le permita su participación en el sector económico, lógicamente conforme se desempeñen las organizaciones, serán valoradas por los diferentes entes a quienes se dirigen para que sean clasificadas como exitosas.

Al tener entonces clara la importancia de que una empresa sea aceptada y reconocida por las personas, es que el Modelo SEMCO llama la atención internacional de expertos en la dirección empresarial, en la política, en áreas académicas, entre otras, tal es el caso de Jose Macedo (billonario de la industria de la harina, cerveza y negocio automotriz), quien durante una conferencia, a la que fue invitado Ricardo Semler como expositor, le preguntó: “¿Mr. Semler, antes de contestar otras preguntas, me podría decir de qué planeta es usted?”. Se menciona esto como un ejemplo de que para muchos empresarios que tienen tiempo con sus empresas, han escuchado y asistido a conferencias impartidas por Semler.

Así mismo, destaca Morales una reflexión que hace Thomas Peters: “Las empresas exitosas trabajan con las personas, tratándolas como adultos, como socios, y con respeto, el trabajo en equipos de proyecto deben tener como características: confianza absoluta entre los miembros, permitir el desarrollo del talento, tener diferente duración” (2008, p. 1). Siendo Peters un reconocido consultor de empresas a nivel internacional, es partidario de estar al pendiente de los cambios que se viven en el entorno buscando el cuidado de los colaboradores.

Se puede dar el caso que empresas transnacionales no aprecien a las pequeñas y medianas empresas hidrocalidas con seriedad, por una falsa percepción de falta de cumplimiento de sus compromisos.

De acuerdo a lo planteado en la problemática se retoman dos puntos, sobre los cuales la presente investigación busca aportar orientaciones para que pueda dirigirse o mejorar en la dirección de una empresa.

Al respecto Albornoz (2005) menciona las deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa) y García y Martínez (2009) mencionan la capacitación deficiente de sus recursos humanos. Para lograr esto es que en el presente trabajo destacará la importancia de que existan una Cultura Organizacional y un Liderazgo definidos, con base en las características del Modelo SEMCO, el cual se ha mencionado brevemente en los antecedentes y planteamiento del problema.

1.6 HIPÓTESIS

H1: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en la Cultura Organizacional, son factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

Ho1: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en la Cultura Organizacional, no son factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

H2: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en su estilo de liderazgo, son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes

Ho2: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en su estilo de liderazgo, no son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes

MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos generadores del modelo SEMCO y que se utilizarán como eje del estudio son los siguientes:

MODELO: “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo y reproducirlo”. Más adelante se explican las razones de interés por este tema, que definitivamente se considera un modelo a seguir, buscando el éxito y/o mejora en las Pyme de la Cd. de Aguascalientes. (Real Academia Española, 2001, Recuperado en: <http://lema.rae.es/drae/modelo>)

CARACTERÍSTICA: “Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes”. (Real Academia Española, 2001, Recuperado en: <http://lema.rae.es/drae/característica>)

ESTILO: Modo, manera, forma de comportamiento. De semejante manera, en forma parecida (Real Academia Española, 2001, Recuperado en: <http://buscon.rae.es/drael/estilo>)

Estos conceptos hablan de cómo se distingue algo o alguien de lo demás, es precisamente esta diferencia la que llamó la atención para el tema de estudio, por lo cual se desarrollarán en el capítulo 2.3 todo lo concerniente al Modelo SEMCO, con sus características. Considerando como el listado de aspectos que lo distinguen de otras organizaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

En primera instancia, se presenta una aportación de Hernández Calzada, Mendoza Moheno y González Fernández (2008, p. 2), se presentan en el **Cuadro 2-1**, las principales definiciones de cultura general y cultura organizacional que se incluyen en este capítulo, tomando en cuenta el orden cronológico.

Cuadro 2-1. Principales definiciones de cultura organizacional

| Autor | Definición |
|----------------------------|--|
| Kroeber y Kluckhohn (1952) | Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento. |
| Uttal (1983) | Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí) |
| Schein (1985) | Patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupos mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. |
| Barney (1986) | Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio. |
| Denison (1990) | Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia. |
| Rousseau (1993) | Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión. |
| Dahler-Larsen (1994) | Pegamento que sostiene a una organización junta. |

| | |
|-----------------|--|
| Pariente (2001) | Sistema abierto creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. |
|-----------------|--|

Fuente: Hernández et al. (2008)

El que existan definiciones de cultura organizacional desde hace varias décadas es un indicador de que se ha buscado ahondar en este tema dada su relevancia para las empresas en general, como lo destaca Hidalgo (1998):

En la actualidad, es imposible concebir a la sociedad apartada de las organizaciones, ya que estas se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Es así que el estudio de la cultura es fundamental para el entendimiento de las organizaciones con la finalidad de crear sistemas administrativos integrales en donde se puedan definir estrategias de desarrollo acordes a la realidad cultural (Hidalgo 1998, p. 2).

Y más a fondo, la cultura organizacional determina de manera fundamental el comportamiento de sus miembros, Hernández et al. (2008) establecen que actúan de acuerdo a los valores e idiosincrasia que también les indican lo que se espera de ellos. Como también dice Myszaks (2010, p. 2), sobre la cultura dominante que establece normas, que indican los comportamientos que son considerados adecuados y loables, lo que se considera inaceptable y punible.

Sin embargo, no hay que perder de vista que pueden existir culturas fuertes que van más allá de que se busquen compartir valores y creencias, se imponen y no logran la integración de sus miembros y de la totalidad de la empresa a las necesidades del entorno, de esta manera dicen Hernández et al. (2008, p. 4), “perdiendo la cultura su cometido y su razón de ser”.

Beardsell (2009) presenta en un documento una descripción de todo lo que considera que es la cultura organizacional:

Cultura afecta a innovación porque da forma a los patrones que se ocupan de novedad, individual iniciativas y acciones colectivas y entendimientos y comportamientos en relación con los riesgos, así como oportunidades.

La cultura es ADN de la propia organización. Se pueden considerar genes de la empresa, personalidad, normas y valores que muchas veces no se capturan formalmente en documentos o procesos. Sin embargo, la cultura es el cemento que mantiene una organización unida. Es el comportamiento que resultados cuando un grupo se llega a un conjunto de - por lo general calladas y no escritos - normas para trabajar juntos – y esa puede ser especialmente influenciado por otros directivos, ejecutivos y fundador de la organización debido a su papel en dirección estratégica y toma de decisión. Normalmente es representada en grupos a través del lenguaje, toma de decisiones, símbolos, historias y prácticas de trabajo diarias. (Beardsell, 2009, p. 10)

Esto supone más que sólo expresar que se trata de aspectos que comparten sus miembros, incluye la parte de la innovación que se facilitará cuando se tiene una cultura organizacional que los mantenga unidos y que es entendida desde quienes dirigen la empresa para poder detectar, valorar y aprovechar los riesgos y oportunidades que el entorno le presente.

En esta línea de comprender a la empresa, por parte de quienes dirigen, Myszaks (2010) hace mención a que es a través de la cultura organizacional que se facilita la comprensión del funcionamiento de la empresa a tal grado que se logra la eficiencia en el desempeño de toda su gente pues permite la comunicación y la toma de decisiones. “Cultura organizacional, por tanto, es una formación de vida moldeada por los trabajadores. Sufre cambios y modificaciones, mientras que la organización es aprender a resolver problemas conectado con ajuste interno y externo” (p. 2). En especial señala que se debe tener cuidado en

que una cultura organizacional no se forma de varias subculturas (como las que se den en las áreas funcionales) pues perdería uniformidad.

Sobre este punto de evitar las subculturas, como cita Vivanco (2010) a Quinn y Spreitzers (1991), es mejor considerar las cuatro orientaciones que proponen como modelo competitivo de valores:

Orientación al soporte: Los conceptos centrales de esta orientación son la participación, la cooperación. Se basa en la gente, la creencia mutua, el espíritu de equipo, y el crecimiento individual. La comunicación es siempre verbal e informal, los empleados están motivados para expresar ideas acerca de su trabajo y sentimientos acerca de cada uno de ellos.

Orientación a la innovación: Se caracteriza por conceptos como búsqueda de nueva información en el medio ambiente, creatividad, apertura al cambio, anticipación y experimentación, la gerencia espera compromiso e involucramiento de los empleados.

Orientación a las reglas: Enfatiza en el respeto a la autoridad, racionalidad de procedimientos, y división de trabajo, la estructura es jerárquica, la comunicación es siempre por escrito y de arriba hacia abajo, el poder está basado en la autoridad formal.

Orientación al Objetivo: Se enfatiza en conceptos como racionalidad, indicadores de rendimiento, logros, responsabilidad y recompensa con base en resultados. (Vivanco 2010, p. 34-35)

Al tomar como base estas orientaciones, las áreas de la empresa, pueden ajustar cada una de ellas de acuerdo a sus prioridades o etapa en la que se encuentre, pero toda la empresa comparte una misma cultura organizacional.

Lee & Yu, Garmendia, Prabhu (citados en Duobien y Pundzien, 2007) hacen referencia a que la Cultura Organizacional es importante para el éxito de las empresas que se refleja en el crecimiento de sus ganancias, así como en precios competitivos y crecimiento en contratación de personal.

Por otra parte, Schein (2010) establece:

Basándose en los modelos antropológicos más profundos, más complejos. Estos modelos se refieren a una amplia gama de eventos observables y fuerzas subyacentes, como se muestra en la siguiente lista:

- regulaciones de comportamientos observados cuando personas interactúan
- grupo de normas
- valores expuestos
- filosofía formal
- reglas del juego
- clima
- habilidades incrustadas
- hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticas
- significados compartidos
- "Metáforas de raíz" o integración de símbolos rituales formales y celebraciones.

El concepto de cultura implica estabilidad estructural, profundidad, amplitud y dibujos o integración. (Schein, 2010, p. 14-16)

Todos estos aspectos son puestos en práctica por las personas que integran a la empresa, quienes deben aceptarlos para vivirlos.

Para Luthans (2008), se dan las siguientes características en la Cultura Organizacional:

1. Regularidad de los comportamientos observados
2. Normas
3. Valores dominantes
4. Filosofía
5. Reglas

6. Ambiente organizacional

Así mismo, Bateman y Snell (2005) aportan lo siguiente sobre este tema: “Cultura de la organización: Conjunto de suposiciones importantes acerca de la organización, sus metas y prácticas que comparten los miembros de la compañía” (p. 2). Y que esto lo pueden reflejar hacia el exterior en la declaración de su misión corporativa y de los objetivos generales. Pero no solo a través de un enunciado, sino poniendo en práctica lo que esté escrito, en las negociaciones que lleven a cabo, en las diversas actividades como ceremonias, ritos e historias que vayan desarrollando los miembros de su personal.

Puede parecer que son muchas cosas por hacer, lo relevante es que se establezca la cultura organizacional y se verifique que se viva en el diario acontecer de todas las operaciones en las empresas.

Por otra parte, Ravasi y Schultz (2006) escriben sobre la importancia de considerar las amenazas de la identidad de una cultura organizacional, pues está entre las perspectivas de demandas institucionales y los conocimientos colectivos para que se pueda lograr.

De acuerdo con las anteriores aportaciones, la cultura organizacional comprende aspectos de socialización al buscar que todos sus miembros compartan los valores, comportamientos y visión de quien ha sido o fue su fundador y los ajustes que se tengan que llevar a cabo sobre los mismos aspectos, es decir, si se tiene crecimiento en la empresa o se tienen que llevar a cabo cambios quizá tenga que replantearse la cultura organizacional, pero no dejar de existir.

Al respecto dicen Cameron y Quinn (2010): "Nuestro enfoque para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional ofrece seis ventajas: resulta práctico es oportuno, involucra, es tanto cuantitativo y cualitativo, es manejable, es válido". (Cameron y Quinn, 2010, p. 19)

Establecen cuatro tipos de cultura que a continuación se explican:

Cultura Clan: el ambiente puede ser mejor dirigido a través de equipos y desarrollo de empleados, clientes son mejores como socios, la organización está en el negocio de desarrollo humano y la tarea principal de la gerencia es empoderar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad.

Cultura Jerárquica: caracterizada por un lugar de trabajo formal y estructurado. Procedimientos gobiernan lo que las personas hacen. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Mantener una transición sin problemas es importante. Los términos de la organización son estabilidad, predictibilidad y eficiencia. Reglas formales y políticas mantienen a la organización unida.

Cultura de Mercado: está orientada a ambiente externo en vez de aspectos internos. Se enfoca en la transacción de constituciones internas tales como proveedores, clientes, contratistas, licencias, uniones y reguladores. Opera principalmente, a través de mecanismos económicos de mercado, especialmente tipos de cambio monetarios.

Cultura Adhocrática: la innovación e iniciativas pioneras permiten el éxito; las organizaciones están principalmente en el negocio del desarrollo de nuevos productos y servicios y preparándose para el futuro y la función principal de la gerencia es el emprendurismo, creatividad y actividad. (Cameron y Quinn, 2010, p. 37-43)

Esta clasificación permite una claridad para identificar que tipo de cultura se tiene o se puede ejercer en una empresa. Para la presente investigación han sido de gran apoyo.

Otras aportaciones importantes que se encontraron son: Newstorm (2007) “conjunto subyacente (con frecuencia implícito) de premisas, opiniones, actitudes, valores y expectativas que comparten los miembros de una organización”, además destaca que la cultura organizacional es “un poderoso factor que influye en el comportamiento del empleado” (p. 131).

Y tiene relación con lo que dice Servitje (2003) “cualquier empresa que quiera institucionalizarse debe tener muy claros sus valores y el respeto a su gente” (p. 89).

Podría ser que con una diversificación se ponga más cuidado en los departamentos a crear o las personas que ocuparán nuevos puestos, el manejo de un presupuesto y descuidar que se esté vigilando que los valores, filosofía, etc., se sigan viviendo y que todos los conozcan.

Una contribución al tema es lo que Peter Drucker dice: “las decisiones que afectan a las personas - puesto de trabajo, pago, promoción, degradación y despido – deben expresar los valores y creencias de la organización” (Maciariello 2006, 119). Con esta idea queda claro que aun cuando se esté diversificando la empresa o se encuentre en una situación de cambio, debe tener presente que cualquier decisión refleja una forma de ser, una cultura.

Aquí es importante mencionar a Covey (2002, p. 4), quien establece: “El comportamiento es gobernado por los valores las consecuencias son gobernadas por los principios por lo tanto, principio de valores”.

Así como Jones (2002, p. 8), sobre el Estilo de Disney menciona que: “Para lograr que W.D.W.R. entregue la promesa de la Marca, la cultura debe apoyar comportamientos que la refuercen”.

El personal de la empresa vive la cultura organizacional, obteniendo beneficios ellos mismos de identidad y pertenencia, llevándolos también a los clientes a que se sientan satisfechos y mantengan su lealtad hacia ella.

Moynihan (2007, p. 19) en un estudio sobre la motivación, satisfacción y participación laboral hace énfasis en que se debe detectar cómo es que influye la percepción de la organización para la efectividad de la misma, pues para mejorar su rendimiento deben cambiar primero las actitudes de sus colaboradores.

En referencia a los puntos anteriores Covey y Jones (2002) establecen que, lo que destaca es que la identidad de los empleados con una cultura organizacional, traerá beneficios también a los clientes, quienes permanecerán leales a la empresa por distinguir que todos trabajan bajo una misma línea, con un mismo espíritu laboral.

Esto se ve reforzado por lo que Redmon y Mason (2001) citan a Scholtes (1988) refiriendo que en muchas organizaciones, los mandos medios reaccionan hacia las necesidades de los consumidores y colaboran con la alta gerencia en la

solución de problemas, considerándose así diseñadores y planeadores de una cultura.

Lo anterior nos lleva a la consideración del compromiso por ejemplo, Collier, Fishwick y Floyd (2004), afirman que el proceso de las estrategias establecidas en la organización se verá favorecido, beneficiado para enfrentar los retos y amenazas que se presenten, si se tiene una alta participación de los gerentes de diferentes niveles, pues ellos mostrarán un comportamiento que los lleve a colaborar activamente en dichas estrategias.

Myszaks (2010, p. 3-4) menciona que esta colaboración la facilita la Cultura Organizacional pues omite el individualismo y provoca un efecto de sinergia, pues se da “un conjunto de diversas personalidades con experiencia diferente, temperamentos y caracteres que ayudan a la cooperación, creatividad y grupo”, todo esto bajo una línea de lenguaje común que minimiza los malentendidos. Decisiones como ampliación de mercado, reducción de costos y/o áreas de investigación y desarrollo, son aspectos que se pueden trabajar en equipo, de acuerdo a la cultura que exista en la organización.

Shah (2007, p. 3) indica que toda persona está rodeada de una cultura que determina nuestra forma de llevar el trabajo y la vida misma. Esto es de tal forma que la Cultura Organizacional controla el comportamiento para influir en el sentido que se da al mundo y la interpretación de eventos. “La recomendación relativa a la relación entre la cultura organizacional y satisfacción en el trabajo empleado es para mantener la ventaja competitiva, la necesidad de las empresas y fomentar la gestión de relaciones con los trabajadores”.

Lim (1995) cita a Schein (1985) con tres niveles de cultura:

Comportamientos y artefactos: nivel de mayor manifestación de cultura que comprende la construcción física y ambiente social de una organización.

Valores: siendo menos visibles que los anteriores, provee los significados menores y las interrelaciones por las cuales los comportamientos y artefactos serán descifrados.

Suposiciones básicas: representa un nivel inconsciente de la cultura, en los cuales los valores menores, después de un período de tiempo, han sido transformados en darse por sentados como un modo organizacional aceptable para percibir el mundo. Por esta definición, suposiciones básicas son las más difíciles de re-aprender y cambiar. (Lim 1995, p. 2)

Estos tres componentes ya han sido mencionados por los autores antes mencionados. Los valores estarán presentes a través del comportamiento y el uso de artefactos que tenga la empresa, que de acuerdo a las suposiciones básicas, representan el modo organizacional de cómo los colaboradores perciben su entorno.

Así mismo, Lim (1995), aporta otras clasificaciones de cultura, de las siguientes personas: Deal y Kennedy (1982) quienes diferencian cultura en términos de la rapidez de la retroalimentación y la cantidad del riesgo del empleado. Harrison (1972) quien clasifica la cultura organizacional usando el grado de formalización y centralización como un criterio. Graves (1986) quien distingue la cultura entre niveles de burocracia y el manejo del ego gerencial.

Estas clasificaciones muestran diversas perspectivas, pero todas ellas hablan de características en las que se enfoca el actuar de los colaboradores, de

acuerdo a lo permitido en la empresa, como el hecho de que se tomen decisiones sin tener certeza de las consecuencias, asumiendo riesgos, por el lado contrario, que dichas decisiones sean valoradas solo por puestos de niveles jerárquicos altos, centralizando.

Todo lo anterior son aportaciones de lo que estos autores definen como cultura organizacional, así como sus componentes y la relevancia de que se cuente con ella en las empresas.

Con la apertura de los mercados y la internacionalización de muchas organizaciones, algunas personas cambian de residencia al extranjero, en ocasiones a los diferentes lugares donde tenga presencia la empresa.

Por lo anterior, se considera de importancia mencionar que se está dando y cada vez con mayor crecimiento una sub-cultura dentro de algunas organizaciones, la nómada, que en un estudio de Chen y Corritore (2008), explican en qué consiste y se refiere a la movilidad del personal de tecnologías o computación de algunas empresas, lo cual ha traído ciertos ahorros organizacionales y beneficios de dispersar a empleados de cierta especialización, mostrando satisfacción laboral en ellos. La referencia se hace en virtud de que al cambiar de lugar de trabajo y más si el mismo implica cambio de residencia, se debe tener una adaptación al nuevo estilo de vida.

Para este aspecto habría que considerar una perspectiva psicológica y sociológica, pues a nivel cultural, por cuestiones familiares también, esta nueva sub-cultura puede no ser aceptada por algunas personas o que tengan unas costumbres muy arraigadas a su lugar de origen, que no acepten fácilmente el cambio y en particular si el mismo implica sacrificios.

Como se concluyó en el estudio realizado por Bello y Tinder (2009), que las empresas deben tomar en cuenta al ofrecer algún puesto con cambio de residencia a sus colaboradores:

1. Impacta a la familia, incrementa la resistencia a la movilidad,
2. Productividad.
3. Limita el regreso – Retenerlos por más tiempo.
4. Ventaja competitiva.
5. Ahorro de costos.

Así como este ejemplo, en el que la cultura nómada puede ser considerada una subcultura, existe otro estudio que llama la atención, pues se afecta la cultura organizacional, sobre cultura dominante y subordinada que se da en un proyecto; Baughn y Finzel (2009), llevaron a cabo un estudio en donde eligieron a personal del Departamento de Defensa que tenían mucha experiencia llegando a determinar prácticas claves para hacer frente a los retos del Gobierno, algunas de las estrategias fueron:

1. Asegurar que el liderazgo lleve a la transformación.
2. Establecer una coherencia entre la misión y los objetivos a lograr.
3. Enfocar las prioridades del principio de la transformación.
4. Establecer cómo se implementarán las metas, en que tiempo y como deben esperar que se mostrarán.
5. Dedicarse a conformar un equipo que lleve a cabo esta transformación.

6. A través del sistema gerencial, definir responsabilidades y el aseguramiento de que se cumplirá con el cambio.
7. Establecer una estrategia de comunicación para compartir el avance del proyecto.
8. Involucrar a los empleados para obtener ideas y lograr lo establecido.
9. Construir una organización mundial.

Esto trae a consideración que en empresas medianas y grandes, al fusionar grupos o realizar proyectos con personas de diferentes áreas, sino se vive una identidad con la cultura de la empresa, se corre el riesgo que se compita deslealmente, tratando de imponer la forma de pensar de una o solo unas cuantas personas, haciendo a un lado el logro de metas de la organización.

Existe el concepto de cohesión para poder evitar lo antes mencionado, sobre lo cual Bibu y Brancu (2008) en su investigación comentan lo siguiente:

Mi hipótesis está en que en las organizaciones europeas uno de los medios más adecuados para aumentar la cohesión en Europa. ¿Por qué?

En primer lugar, es porque las personas de diversos países tienen la oportunidad de trabajar juntos hacia el logro de propósitos comunes de organización, como se ha indicado.

Segundo, la configuración está organizada, está estructurada y es capaz de asignar recursos para el proceso de trabajo para alcanzar objetivos comunes de la organización.

En tercer lugar, hay una búsqueda principal para la cohesión en el nivel de organización, entre subsistemas que pueden administrarse hacia el logro de objetivos comunes. (Bibu y Brancu 2008, p. 8)

A pesar de los avances que se tienen en diferentes sectores como la tecnología y también en la consideración del personal en las empresas, no siempre es fácil lograr una Cultura Organizacional como tal, que llegue a vivirse plenamente; tal es el caso de la investigación realizada por varios autores (Taylor, Levy, Boyacigiller y Beechler, 2008), en la destacan el compromiso organizacional en los corporativos multinacionales, con apoyo de la gerencia del departamento de recursos humanos.

Destacan que aspectos como trato justo, que están contribuyendo y que se puede confiar en ellos y viceversa, que se identifiquen y los involucren en las metas organizacionales. Lo que en ocasiones no favorece lo anterior son la diversidad cultural, la dispersión global, el centralizar las decisiones y que no participen subestimando conocimientos y habilidades, para todo esto es importante el papel que desempeña la gerencia de recursos humanos.

El impacto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados para motivarlos y también lograr un buen desempeño financiero pueden determinar las actitudes de los gerentes en ese comportamiento que buscan para su organización y poder lograr alinearlos con la estrategia corporativa. Esta aportación fue obtenida del estudio realizado en empresas Australianas por Baird, Harrison y Reeve (2007).

Al referirse a estrategia corporativa se debe recordar que es la alta gerencia desarrolla principalmente la habilidad de conceptualización para desarrollar todo lo que confiere a la etapa de planeación, entre otras cosas, parte de ella es determinar todos los elementos de la cultura organizacional, que por supuesto debe ser congruente con la misión, visión y objetivos; un apoyo fundamental para que todo ello se lleve a cabo es la función del área de recursos humanos, que

desde la forma de reclutar deberá ser cuidadoso de manifestar esa cultura, más aún al momento de seleccionar, impartir la inducción, capacitar y también en la parte final, la separación de algún colaborador, en particular si ha sido despedido. Ya que todas estas etapas son las que se viven directamente con los empleados y la motivación es vital para lograr un comportamiento que también sea acorde a la cultura de la empresa.

Existen las Empresas de Administración de Riesgos, sobre lo cual escriben Kimbrough y Componation (2009), destacando qué tipo de cultura organizacional se da en este tipo de empresas, mostrando la Cultura Mecanicista y la Orgánica.

De acuerdo al estudio, estas empresas tienen cultura Orgánica, pues es más abierta al cambio, colaborativa y rigurosa en la administración de riesgos.

Es importante mencionar que cuando sea necesario, son los empleados, quienes, por medio de una cultura organizacional darán la respuesta a el cambio (cuando éste sea requerido), pues a través de ella, se tendrá la comprensión necesaria para la transformación que se busque en la empresa. (Rapping, 2009, p. 26).

Obgona y Harris, citado en Vivanco (2010) argumentan que son cuatro categorías las que tienen que ver con el cambio de valores con el fin de lograr el éxito en los negocios, en su investigación. Definieron dichas categorías:

Rechazo: Renuncia a los valores actuales para dar paso a los propuestos por la gerencia.

Reinvención: Se refiere a la tendencia de los miembros de la organización de reciclar los valores actuales, para alinearlos con los nuevos valores presentados.

Reinterpretación: Se refiere a la transición de los valores propuestos a la organización, que resulta en el desarrollo de la modificación de valores consistentes con los valores expuestos que ya existen.

Reorientación. Se refiere a la parecida e incuestionable adopción de los nuevos valores expuestos, que reemplazan a los valores existentes. (Vivanco, 2010, p. 26-27)

Como se mencionaba, cuando sea necesario, quienes conforman la organización, tendrán que implementar cambios en sus actividades y quizá en su propia persona, de hecho, habrá quienes lo rechacen y renuncien, aún en estos casos, la cultura debe proporcionar los elementos para que quien no logre adaptarse pueda retirarse en los mejores términos.

Vivanco (2010, 27) destaca que los cambios son parte importante de la cultura organizacional, para dar fortaleza a las bases de sus valores y de sus estrategias organizacionales.

Bernstein (2009) aporta una lista de atributos que pueden diferenciar a las compañías, sin embargo todos ellos deben cuidarse aún tiempos de estabilidad y progreso, ya que se habla de *tener metas claras*, sin ellas perdería el rumbo la empresa. *La comunicación* siempre es fundamental para saber que se hace y de qué manera se lleva a cabo todo, dentro de ella *la retroalimentación* es importante para tomar medidas correctivas o precautorias; si los empleados hacen bien su trabajo se logrará un *mejoramiento y crecimiento* en ellos mismos y por ende en *toda la organización*. Un administrador debe ser proactivo, por lo que hay que distinguir cuando una situación es realmente *un problema*.

Hofstede et al. (2010, p. 344) quienes estudiaron diversas empresas internacionales, consideran que no hay un concepto estándar de cultura organizacional, sin embargo, si destaca que comprende lo siguiente:

Holística: refiriéndose a un todo y no a la suma de sus partes.

Determinación histórica: lo reflejado por la historia de la organización.

Relación con aspectos de estudio antropológico: como son los rituales y los símbolos.

Construido socialmente: creada y preservada por el grupo de personas quienes juntas forman la organización.

Suave: aunque implique dureza

Dificultad para el cambio: algunos autores están en desacuerdo de *cuán* difícil es llevarlo a cabo.

Aporta una definición de qué: “la programación colectiva de la mente que distingue a sus miembros de una organización de las otras”. Destacando que no solo en la mente de sus miembros sino también en la de sus proveedores y de todos quienes interactúan con ella como lo son clientes, organizaciones laborales, autoridades, vecinos y la prensa.

La aportación en la cual se enfoca esta investigación son las Dimensiones de culturas nacionales:

Colectivismo: destaca por una sociedad en la cual la gente desde su nacimiento hacia adelante están integrados en fuertes y cohesivos grupos, a través de los cuales se protegen en un intercambio de lealtad incuestionable.

Individualismo: destaca por una sociedad en la cual los lazos entre individuos están perdidos: cada quien ve por sí mismo y su propia familia, solamente.

Feminidad: destaca por una sociedad en la cual los roles de género emocional coinciden; ambos hombres y mujeres deben ser modestos, tiernos y preocupados por la calidad de vida.

Masculinidad: destaca por una sociedad en la cual las emociones de los roles de género son claramente distintos: hombres deben ser asertivos y enfocarse en éxitos materiales; las mujeres deben ser modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida.

Orientación a largo plazo: destaca por un acogimiento de virtudes pragmáticas orientadas a recompensas futuras en particular perseverancia, ahorro y adaptación a los cambios de circunstancias.

Orientación a corto plazo: destaca por un acogimiento de virtudes relacionadas con el pasado y presente, tales como orgullo nacional, respecto por tradiciones, preservación y obligaciones sociales completas.

Distancia al poder: la extensión en la cual los miembros de menor poder de una institución u organización dentro de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente. (Hofstede et al. 2010, p. 515-521)

En particular en el Estado de Aguascalientes, García y Martínez (2009), concluyen en la investigación realizada en las MYPIME's, que de acuerdo a las Escalas de Cultura Organizacional que proponen Quinn y Rohrbaugh, (1983), predomina el estilo Clan, seguido por el Adhocrático, esto de forma general, siendo el último el Jerárquico.

Todos los autores aquí citados coinciden en que es importante tener una cultura organizacional y que la misma implica compartir valores, a través de una colaboración y comunicación, que se viven diferentes tipos, pero la que más se identifica con la presente investigación es la que toma en cuenta al empleado como persona.

El tema del cambio es importante, dado que se ha tomado el modelo SEMCO de Ricardo Semler, el cual ha llevado diversas modificaciones en sus empresas, un ejemplo es:

“La firma brasileña SEMCO es un radical y bien conocido ejemplo de una nueva revolucionaria perspectiva organizacional”. (Cunha, 2001)

Los cambios que estableció en sus empresas se han implementado a través de unas características muy precisas y para el tema de cultura organizacional SEMCO, destacan las siguientes, en función de las cuales se ha llegado a la teorización a través de la malla que se muestra en el **Cuadro 2-2**:

CARACTERISTICAS DEL MODELO DE DIRECCIÓN (SEMCO).

Las actividades que realizan son muy particulares, pero están encaminadas hacia una misma dirección, se enlistan los nombres y las descripciones de las mismas, encontradas en Semler (2001):

Células manufactureras.- Grupo de obreros que fijan cuotas de producción y perfeccionan artículos,

Comités de fábrica.- Delegaciones de obreros que debaten sobre cuestiones pertinentes,

Gestión por vagabundeo.- Todos los empleados pueden relacionarse, se da una estructura física sin barreras.

Democracia.- Piedra angular, todos los empleados tienen voto en la toma de decisiones.

Transparencia.- Toda la información empresarial es virtualmente pública.

Núcleos de innovación tecnológica.- Pequeño grupo de ingenieros dedicados al 100%a inventar nuevos productos o perfeccionarlos, trazar estrategias comerciales.

Comunicación.- Toda comunicación debe ser lo más franca y honesta posible.

Evaluación inversa.- Cada seis meses quienes son jefes son sometidos a una evaluación de sus subordinados.

Organización circular.- Tres niveles jerárquicos basadas en círculos concéntricos.

Horarios flexibles.- Todos los empleados, incluidos los obreros fijan sus propios horarios.

Empresa natural.- No hay gajes ni privilegios para los empleados.

Rotación de personal.- Permanecen en el puesto un mínimo de dos años y un máximo de cinco, tomando los empleados la iniciativa.

Permiso por hepatitis.- Períodos sabáticos que pueden ser cada uno o dos años, por semanas o meses.

Programa satélite.- Ayudan a sus empleados a establecer su propia empresa y pasan de asalariados a socios.

Todos estos nombres, que abarcan sus actividades, es lo que se considera relevante para la presente investigación, pero es importante aplicarlo a la teoría que ya se ha expuesto sobre cultura organizacional, retomando a los autores: Cameron y Quinn (2006). Hofstede et al. (2010), Kimbrough y Componation (2009), lo cual se presenta en el **Cuadro 2-2:**

Cuadro 2-2. Conectividad de la Teoría de la Cultura Organizacional y las características de SEMCO

| TEORÍAS DE CULTURA ORG. | CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE GESTIÓN SEMCO | ENFOQUE TEÓRICO DEL MODELO SEMCO |
|---|--|---|
| Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual (Hofstede, 2010) | Comités de fábrica: los grupos de trabajadores eligen a sus delegados en los comités y se reúnen regularmente con los ejecutivos superiores para llegar a acuerdos | Los comités de fábrica se sustentan en la parte del colectivismo que indica que el interés de grupo debe anteponerse al individual |
| Clan: La Institución es vista como un lugar amigable donde las personas comparten mucho de sí mismos. Es como la extensión de la familia La tarea principal de la gerencia es empoderar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad. La organización recompensa el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron y Quinn, 2006) | | Los comités de fábrica se sustentan en la cultura clan que considera el que sus miembros comparten con un sentido de amistad |
| Adhocrática: Lo que la mantiene unida es la experimentación e innovación. (Cameron y Quinn, 2006) | Núcleos de innovación: grupo pequeño de empleados, (fundamentalmente ingenieros) se dedican a innovar y crear productos, perfeccionar antiguos, trazar estrategias comerciales, etc. | Los núcleos de innovación que constantemente están creando y experimentando tienen soporte teórico con la cultura adhocrática |
| Organización orgánica: organización abierta al cambio, colaborativa y rigurosa en la administración de riesgos (Kimbrough y Componation, 2009) | | La apertura al cambio, que puede implicar ciertos riesgos y requiere colaboración, identifican a la organización orgánica y son aspectos importantes para los núcleos de innovación |
| Alta tolerancia a la incertidumbre: Aceptar correr riesgos (Hofstede, et al.2010) | | Los núcleos de innovación aceptan correr riesgos, tienen alta tolerancia a la Incertidumbre con los cambios que realizan en productos y en estrategias |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Células manufactureras: agrupación de las máquinas para que un equipo de obreros pueda construir por completo un producto y no solo un componente. Frecuentemente los obreros fijan las cuotas de producción y perfeccionan los artículos</p> | <p>De forma conjunta, considerando el interés del grupo, parte importante del colectivismo, los obreros fijan sus cuotas de producción</p> |
| <p>Feminidad: Preocupación por mejorar la calidad de vida, se caracteriza por buscar la conciliación entre personas. Se ocupa de las relaciones y del entorno. Tiene una buena relación laboral con su superior inmediato. Desarrollo tecnológico se puede soportar en valores femeninos en sociedades industrializadas (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>Las células manufactureras deciden y actúan como equipo como perfeccionar artículos y esto se sustenta en la parte de feminidad conciliar acuerdos</p> |
| <p>Corta distancia al poder: tratar a todos de forma equitativa (Hofstede et al. 2010)</p> | <p>Gestión por vagabundeo: las oficinas carecen de divisiones, para que los empleados puedan relacionarse</p> | <p>La gestión por vagabundeo elimina privilegios por los niveles jerárquicos, sobresaliendo, de esta manera, el trato equitativo que marca la corta distancia al poder</p> |
| <p>Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>La parte del colectivismo que indica que es primero el interés de grupo se ve reflejado en la gestión por vagabundeo pues no hay divisiones físicas y todos pueden relacionarse entre sí</p> |
| <p>Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Transparencia: Hacemos pública, virtualmente toda la información empresarial, desde salarios hasta estrategias</p> | <p>Con la transparencia que facilita la información a todos los colaboradores se refleja la parte del colectivismo de que primero es el interés del grupo</p> |
| <p>Corta distancia al poder: tratar a todos de forma equitativa (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Democracia: piedra angular del sistema de SEMCO. Son los subordinados quienes eligen a sus jefes</p> | <p>La corta distancia al poder da sustento a la democracia que se vive en SEMCO</p> |
| <p>Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>Al vivir todos la democracia se pone de manifiesto lo que indica el colectivismo sobre el interés de grupo sobre el individual</p> |
| <p>Clan: Los empleados se involucran y participan a través del empoderamiento y compromiso. (Cameron y Quinn, 2006)</p> | | <p>Solo a través de la democracia se puede dar que los empleados participen y se comprometan, partes importantes de la cultura clan</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Adhocrática: Recursos humanos es un agente de cambio y facilita la transformación. (Cameron y Quinn, 2006)</p> | <p>Comunicación: Fluidez de información ascendente y descendente</p> | <p>Con la fluidez de información que se da con la comunicación es que los colaboradores de SEMCO pueden ser agentes de cambio que faciliten la transformación como indica la cultura adhocrática</p> |
| <p>Corta distancia al poder: existen niveles jerárquicos pero eso no impiden que los subordinados puedan tener comunicación con la alta gerencia (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>Con la comunicación tanto ascendente como descendente se facilita una fluidez de información, como lo describe la corta distancia al poder</p> |
| <p>Corta distancia al poder: tratar a todos de forma equitativa (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Evaluación inversa: los responsables de SEMCO se someten cada seis meses a la evaluación y aprobación por todos los que trabajarán a sus órdenes</p> | <p>Al aplicar la evaluación inversa que se caracteriza por tomar en cuenta la opinión de los subordinados, se vive el trato equitativo que marca la corta distancia al poder</p> |
| <p>Feminidad: preocupación por mejorar la calidad de vida, conciliación. Tiene una buena relación laboral con su superior inmediato (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>Siendo los colaboradores quienes evalúan se busca que ellos mismos se sientan satisfechos con su trabajo y el de su jefe inmediato: mejorar la calidad de vida, parte de lo que indica la feminidad</p> |
| <p>Corta distancia al poder: tratar a todos de forma equitativa (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Organización circular: tres niveles jerárquicos</p> | <p>Solo se dan tres niveles para que todos participen y sean escuchados, reflejando así un trato equitativo que marca la corta distancia al poder</p> |
| <p>Organización orgánica: organización abierta al cambio y colaborativa (Kimbrough y Componation, 2009)</p> | <p>Horarios flexibles: los administrativos fijan sus propios horarios</p> | <p>La organización orgánica indica la apertura al cambio y que se dé la colaboración, como lo es el tener horarios flexibles</p> |
| <p>Corta distancia al poder: tratar a todos de forma equitativa (Hofstede, et al. 2010)</p> | <p>Empresa natural: hemos acabado con gajes y privilegios innecesarios, como lujos</p> | <p>Con la empresa natural se vive sin lujos ni privilegios, sustentados por la corta distancia al poder que marca un trato equitativo</p> |
| <p>Feminidad: preocupación por mejorar la calidad de vida, conciliación (Hofstede, et al. 2010)</p> | | <p>Al tener todos los mismos derechos como lo marca la empresa natural se vive la feminidad en la parte que indica una preocupación por mejorar la calidad de vida de que todos se consideren con los mismos derechos</p> |

| | | |
|--|---|---|
| Alta tolerancia a la incertidumbre: Aceptar correr riesgos (Hofstede, et al. 2010) | Rotación de personal: estimulamos a nuestros ejecutivos a intercambiar sus puestos de trabajo | Al intercambiar puestos con la rotación de personal se refleja una alta tolerancia a la incertidumbre |
| Feminidad: preocupación por mejorar la calidad de vida, conciliación (Hofstede, et al. 2010) | | La rotación de personal implica el conciliar acuerdos parte importante de la feminidad |
| Organización orgánica: organización abierta al cambio y colaborativa (Kimbrough y Componation, 2009) | Permiso por hepatitis: versión de los períodos sabáticos | La apertura al cambio, de la organización orgánica se refleja en los permisos por hepatitis de ausentarse por un tiempo del trabajo |
| Feminidad: preocupación por mejorar la calidad de vida, conciliación (Hofstede, et al. 2010) | | Al permitir que se ausente algún colaborador, por cierto tiempo, se concilian acuerdos entre los involucrados y esto se da para que cada uno busque una calidad de vida, al poder realizar actividades meramente personales sin perder su trabajo |

Fuente: Elaboración propia con información de los diversos autores revisados Cameron y Quinn, (2006). Hofstede et al. (2010), Kimbrough y Componation (2009)

Con base en el **Cuadro 2-2** de teorización precedente, se concluye que las características de la forma de gestión de SEMCO, han quedado validadas a través de las teorías referidas por lo que se pueden considerar para proponerlas como una base de aplicación en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes.

La teorización, de acuerdo a López (2006, p. 72), quien cita a Strauss y Corbin (2994), establece que: “El referido autor comenta que a través del proceso de teorización, el investigador descubrirá o manipulara categorías abstractas y relaciones entre ellas utilizando esta teoría fundamentada para desarrollar o confirmar las explicaciones del como y porque de los fenómenos”.

La teorización en las organizaciones, de acuerdo a Mávil y Sangabriel (2008), nos lleva a tiempos de autores como Smith quien demostró la gran eficiencia de la división y especialización del trabajo, con ello permitió la contribución de investigaciones posteriores desarrolladas por teóricos industriales como Taylor y Fayol.

El paso inicial en el desarrollo de la Teoría de la Organización se remonta a las aportaciones de Taylor, enfocadas a las actividades físicas relacionadas con la producción, destacándose su famoso estudio de los tiempos y movimientos, investigó el uso efectivo de los individuos en la industria, analizando la interacción entre los seres humanos y sus ambientes sociales y de trabajo creados por las organizaciones. (Mávil y Sangabriel, 2008, p. 3)

Para esta teorización, se habla propiamente del soporte en lo que establecen Cameron y Quinn (2006), en las culturas Clan y Adhocrática, así como de Hofstede et al. (2010) en las dimensiones de Corta distancia al poder, Femenidad, Colectivismo, Alta tolerancia a la incertidumbre y por último Kimbrough y Componation (2009) con Organización orgánica.

Coinciden estos autores en aspectos como permitir que los integrantes de las empresas trabajen en equipo, conciliando un acuerdo para llegar a innovar.

Las personas, el elemento más importante en toda organización, pues son quienes la operan, guían su comportamiento con base en lo que se determina como Cultura Organizacional la cual se canaliza hacia los fines comunes. Los autores aquí mencionados, así como otros que se citan en el marco teórico del presente capítulo, destacan la importancia de tener características bien definidas que permitan su aplicación.

2.2 LIDERAZGO

Existen diversas definiciones de liderazgo y en este capítulo se recopilan las que están más enfocadas al que se ejerce generando confianza y siendo flexible, humilde, generando compromiso propio y en sus colaboradores.

Robbins (2009) define al líder como “persona capaz de influir en otros y que tienen autoridad administrativa”. También se dan casos en los que una persona es líder sin desempeñar un puesto en el nivel de alta gerencia o a la inversa, tienen un puesto de alta jerarquía y no desempeñan bien su liderazgo.

De ahí que Hughes, Ginnett y Curphy (2007) hagan una distinción entre gerentes y líderes, de la siguiente manera, citando a Bennis, (1989) para lo cual se elaboró el **Cuadro 2-3** quedando de la siguiente manera:

Cuadro 2-3: Distinción gerentes y líderes

| DISTINCIÓN ENTRE GERENTES Y LÍDERES | |
|--|------------------------------|
| GERENTES | LÍDERES |
| Hacen las cosas bien | Hacen lo correcto |
| Administran | Innovan |
| Mantienen | Desarrollan |
| Controlan | Inspiran |
| Tienen un punto de vista a corto plazo | Punto de vista a largo plazo |
| Preguntan cómo y cuándo | Preguntan qué y por qué |
| Imitan | Crean |
| Aceptan el statu quo | Desafían el statu quo |

Fuente: Elaboración propia con información de Hughes et al. (2007, p. 9-10)

Estas diferencias son relevantes ya que no toda autoridad jerárquica ejerce liderazgo, lo que muestra la columna de Gerente es más ejecutivo que estratégico como se ve en la parte de Lider, que busca trascender al crear, al preguntarse las razones y consecuencias de los actos, que se desarrolla a sí mismo y a sus colaboradores.

Clark (2009, 1) determina que no hay líderes perfectos pero que si están en la búsqueda de mejorar a través de auto análisis, entrenamiento, educación, cometer errores y aprender de nuevo, que inclusive atribuye a que por no haber una perfección en esto es que se han creado varios modelos; sin embargo contribuye con algunos atributos que deben tener:

- Una visión de futuro (quiénes somos y hacia dónde vamos)
- La habilidad de animar a los otros para que trabajen en los cambios que se necesitan para lograr una determinada visión
- Una pasión por el autodesarrollo propio y de los otros. Esta pasión los hace buenos coaches y mentores
- Empoderar a sus seguidores para que hagan las cosas (delega). (Clark 2009, p. 1)

Así mismo, Yukl (2002) Castro y Lupano (2005, p. 11-12) propone cuatro estilos diferenciados de liderar:

- 1) orientado al rendimiento y cumplimiento de normas: este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- 2) orientado a la consideración del subalterno: este tipo de líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.

3) liderazgo democrático y participativo: estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.

4) liderazgo orientado a la excelencia y con énfasis en el logro de metas: el líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. (Yukl, 2002, citado por Castro y Lupano 2005, p. 11-12)

En ambos listados de estilos o atributos se observa que el líder debe pensar en los subordinados tomándolos en cuenta con sus aportaciones que van encaminadas al logro de metas organizacionales y lograr índices de productividad.

En diversos libros de liderazgo e investigaciones, se dedican capítulos al tema de los tipos de liderazgo transaccional y transformador; el primero, de acuerdo a Cardona (2001), se refiere a vivir el liderazgo a través de premios y castigos para motivar a sus subordinados, estableciendo reglas del juego claras y objetivos bien definidos. Se da el poder formal con un estilo directivo y de control.

Indica que estos tipos de liderazgo se dan de acuerdo a la relación de influencia entre el líder y su colaborador, incluye un tercero, quedando así:

1. Liderazgo transaccional: es el liderazgo definido por una relación de influencia económica. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca.

2. Liderazgo transformador; es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

3. Liderazgo trascendente: el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. (Cardona, 2001, p. 67)

Escribe sobre el liderazgo transformador unas características, Bass y Avolio (1994):

1. Influencia idealizada (o carisma). El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.

2. Motivación inspiradora. El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo conveniente con palabras y también con su propio ejemplo.

3. Estimulo intelectual. El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores, etc.

4. Consideración individualizada. El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. (Cardona 2001, p. 65)

No se puede manejar los puntos anteriores o de otros autores como una receta, sin embargo hay que considerar que el comportamiento que se tenga en una organización, para que se pueda ver como el ideal, el estilo de liderazgo que

se ejerce juega un papel muy importante, de tal forma que puedan influir en la gente para que tengan iniciativa, sean responsables, se muestren satisfechos y se mantenga una ventaja competitiva, aspectos vitales que se reflejan en la cultura organizacional.

Esta cuestión de la ventaja competitiva no debe ser lo más importante para una empresa, también hay que considerar la formación, moral, emocional y quizá incluir la espiritual para poder dirigir con valores sólidos, como lo dice Mansilla (2007) “basado en la investigación independiente de la verdad, guiando el ejercicio de sus capacidades hacia el servicio del bien común” (p. 16). De hecho Hughes et al. (2007) también hacen énfasis en lo anterior, con el siguiente planteamiento:

Varios puntos en común de la conducta y el estilo de los líderes carismáticos y transformacionales que incluyen: su visión y valores, sus habilidades retóricas, su talento para construir un tipo particular de imagen en el corazón y la mente de sus seguidores y un estilo personalizado del liderazgo. (Hughes et al. 2007, p. 412)

Maciariello (2006, 2), cita a Peter Drucker con lo siguiente: “Nadie debería ser, jamás, nombrado en alta posición, a menos que los directivos estén dispuestos a mostrar el carácter de esa persona como un modelo para los subordinados”.

“Pueden perdonar muchas cosas en una persona, incompetencia, ignorancia, inseguridad o malas maneras, pero no le perdonarán la falta de integridad, ni perdonarán a los altos directivos por haberla escogido”. (p. 2)

Cuando una persona se toma como ejemplo es porque se distingue rasgos en su personalidad dignos de ser imitados y porque muestra ser una persona íntegra que tiene unidad de vida, sabe lo que tiene y lo que puede dar.

Pin (2008, p. 7-8) menciona que para ejercer el liderazgo se requiere de competencias: en el negocio, interpersonales y personales, reconociendo por supuesto que no existen líderes perfectos. Así mismo señala que: “la clave de la existencia del liderazgo es la supervivencia de la organización”; así que como dice Canals (2005, p. 18): “lo importante es que pueda contribuir a que los objetivos de la empresa se alcancen y que éstos ayuden a realizar su misión”.

Considerando lo anterior, Canals (2005) destaca que el liderazgo no debe ser abordado solo considerando sus estilos o los atributos de un líder, que se debe pensar en las necesidades y expectativas que tanto la sociedad como la empresa tienen respecto a los líderes.

Así mismo escribe:

La tarea principal del alto ejecutivo o del primer ejecutivo de una empresa es contribuir a crear, mejorar y consolidar la empresa que dirige como una institución capaz de proyectarse a largo plazo, mediante un adecuado cumplimiento de su misión externa, orientada a los clientes y a la sociedad, y de su misión interna, orientada a los colaboradores y accionistas. (Canals, 2005, p. 15)

Y es pensando en esa sociedad, que se hace una reflexión sobre la labor educativa, pues al tener la oportunidad de laborar en ese sector, se ha observado

que el comportamiento que un profesor tenga en el aula, influye de forma determinante en los futuros profesionistas, la puntualidad, formalidad, el respeto, la actualización sobre su materia, son un ejemplo para ellos, quienes más adelante serán líderes tanto en empresas privadas como en el gobierno.

Una sociedad busca la armonía para tener un desarrollo adecuado de todos los que la integran, de ahí la importancia de tener una verdadera vocación para impartir clases para lograr que los alumnos den lo mejor de sí mismos y se vean como personas de bien, que pueden hacer grandes aportaciones a esa sociedad. Drucker aporta: “liderar es elevar la visión de un hombre hacia panoramas más altos, elevar el desempeño de un hombre a un estándar más alto, forja su personalidad más allá de sus limitaciones normales”. (Maciariello 2006, p. 122)

Es importante que quien dirige puede influir de forma positiva a alguien más, con valores que la sociedad requiere, afirmando lo que dice Drucker: “la tarea de un ejecutivo no es cambiar seres humanos, esa tarea es multiplicar la capacidad de desempeño en su totalidad, utilizando la fortaleza, la salud y las aspiraciones que tenga un individuo”.

De acuerdo con Drucker un líder no le corresponde cambiar a las personas, pero es indispensable tener presente lo que menciona Canals (2005) respecto a que cualquier alto directivo cuya función se enmarca en una disposición de servicio hacia sus clientes, accionistas empleados y a la sociedad donde opera.

Lo que queda al final de unos años en un proyecto profesional de un alto directivo es el impacto de su trabajo en la empresa, en las personas que con él han trabajado, los clientes, los accionistas, y el impacto en uno mismo. (Canals, 2005, p. 21)

Sin embargo, se debe tomar en cuenta que las prioridades e intereses varían en cada persona, para lo cual hay dos esquemas que presenta Hughes et al. (2007), citando a Wylson, Hoppe y Sayles, sobre los dilemas fundamentales que las personas de todas las culturas enfrentan:

Fuente de identidad: individual –colectiva

Metas y medios de logro: duro-tierno

Orientación a la autoridad: igual-desigual

Respuesta a la ambigüedad: dinámica-estable

Medios de adquisición del conocimiento: activos-de reflexión

Perspectiva en el tiempo: escasa-abundante

Perspectiva de la vida: hacer-ser. (Hughes et al. 2007, p. 152)

La visión y perspectiva que cada persona tenga sobre estos aspectos, los cuales se verán reflejados en su desempeño laboral y quienes dirigen deberán considerarlo para poder identificar quiénes son o serán realmente colaboradores de la organización. Así como tomar en cuenta el siguiente esquema también citado por Hughes et al. (2007), sobre los valores de trabajo, cuya adaptación corresponde a Hogan y Hogan (1996):

Reconocimiento: quienes quieren sobresalir y ser el centro de atención

Poder: disfrutan la competencia, ser vistos como influyentes y se esfuerzan por hacer impacto.

Hedonismo: a quienes les gusta divertirse en el trabajo y divertir a otros, los motiva el placer, la variedad y la excitación

Altruistas: quienes están al pendiente del cuidado de la salud educación, ayudan a otros que son menos afortunados

Afiliación: encuentran muy motivador estar cerca y trabajar con otros. Valoran conocer nuevas personas, el trabajo en entorno de redes y equipos, como los líderes de ventas

Tradicición: creen en los valores familiares, en códigos y conducta y valoran las reglas y estándares

Seguridad: están motivados a trabajar en entornos estables, previsibles y libres de riesgos, crean estructuras y procesos para minimizar la incertidumbre y evitar las críticas, como los líderes burocráticos.

Comercio: son motivados por el éxito financiero, como los líderes de negocios; se preocupan por la riqueza y las posesiones materiales

Estética: quienes se motivan a trabajar en entornos que otorgan un premio a la experimentación, expresión artística y solución de problemas creativos, dan importancia a la apariencia o calidad, ejemplo conductores musicales, directores de cine.

Ciencia: disfrutan de aprender, hurgar a fondo e los problemas y mantenerse al día en la tecnología. (Hughes et al. 2007, p. 142)

La formación que se adquiere en el seno familiar, considerando también la sociedad a la que pertenece, marca una escala de valores, entre los que se encuentran algunos de los que se acaban de explicar; de acuerdo a las características individuales de las personas, unidas a su educación, hay quienes consideran más importante ser altruistas antes que buscar el reconocimiento; otros casos pueden dar más relevancia a respetar las tradiciones en las que fueron formados, pero en conclusión, lo prudente y aconsejable es una combinación de valores que lleve a cada persona a obtener más conocimientos día a día, en el entorno en que se desenvuelva.

Es importante la autoexigencia, la organización a través de su cultura organizacional puede exhortar a las personas a incrementar sus conocimientos, ser más eficiente, desempeñarse en un área nueva que le implique retos, entre otros aspectos.

Aun cuando las organizaciones sean horizontales o planas, con pocos niveles jerárquicos, habrá quien encabece a la misma y a quien se tenga que reportar, por lo tanto, la forma en que lleve a cabo su gestión, determinará también el actuar de sus subordinados.

Koontz et al. (2008) indica que “la aptitud en el arte de liderazgo se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

1. Liderazgo como poder: se refiere a hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: un administrador o cualquier otro líder en conocimiento al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y sus elementos, se halla al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y obtener las respuestas deseadas.
3. Liderazgo como la capacidad de inspirar a los seguidores para que ejerzan todas sus capacidades: se logra cuando la gente ofrece su apoyo desinteresado al adalid que ha elegido como suyo.
4. Liderazgo como el estilo y el desarrollo del clima organizacional: las principales tareas de los administradores son el diseño y sostenimiento de condiciones favorables al desempeño.” (p. 442)

El punto dos se ve reforzado con lo que señala Servitje (2003, p. 97) “...un liderazgo donde las decisiones y riesgos apuestan por la persona, rendirá resultados económicos y humanos. Más allá puede preciarse de asumir la responsabilidad social que toda empresa que desee permanecer entre su público debe asumir”.

En cuanto al liderazgo punto cuatro, debería considerar lo que Castro y Lupano (2005) explican sobre este tema “los seguidores trascienden sus propios intereses personales por los objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento”. Para lograr esto es conveniente que se transmitan estos logros generales a través de una cultura organizacional.

Por su parte Larsson y Vinberg (2010), aporta cinco estrategias considerando el desarrollo de liderazgo, valores, comportamiento y herramientas:

1 Reflexionar sobre el propio liderazgo, que él mismo llama la contabilidad del liderazgo. El líder debe adoptar una postura sobre qué valores y comportamientos incluye su liderazgo. También es valiosa para realizar medidas de comportamiento de liderazgo, medir las tres dimensiones de la tarea, la estructura y el cambio para obtener datos sobre cómo se entiende el comportamiento de liderazgo en la organización.

2 Conocimiento acerca de las teorías de liderazgo y la relación con lo que los estudios han identificado.

3 Formación del comportamiento relativa a las tareas de trabajo importante en labor de un administrador. Esto puede incluir cómo a distribuir la información de manera profesional, cómo manejar situaciones difíciles, por ejemplo, conflictos o hablan de corrección de subordinados que no siguen las normas en la organización o cómo realizar el desarrollo anual.

4 Conversaciones con otros administradores y altos directivos con mucha experiencia. Esto puede dar apoyo y orientación práctica sobre cómo resolver eficazmente situaciones diferentes. Redes, orientación y asesoramiento individual son estrategias que pueden aumentar el conocimiento y reducir el sentimiento de soledad que muchos administradores de expresan.

5 Declaraciones de salud sobre el recurso más importante en la organización: los empleados. A menudo, las organizaciones y los administradores de priorizar seguimientos relativos a financieros e indicadores de producción pero más raramente la salud de sus subordinados. (Larsson, 2010, p. 102-103)

Lo que se aprecia con estas estrategias es que su autor busca partir de un autoanálisis para poder determinar el mejor camino a seguir para el desarrollo del líder mismo, sus colaboradores y por ende de la organización a la que pertenezcan. Pero también de saber valorar a otros líderes y aceptar las limitaciones personales para aprender de los demás.

Tomando en cuenta el primer punto, Reflexionar sobre le propio liderazgo, se encontró que Carrizo (2006), en la entrevista a Susana Bergero identificó que ella misma se ve más como una especie de coordinadora, de facilitadora, aspecto en el que coincide con Ricardo Semler cuando establece: “pero tratamos de que cada uno tenga en Semco posibilidades máximas y supervisión mínima” (Semler, 2001, p. 17).

El planteamiento de que el líder sea un facilitador, se refiere a que se encauzarán las actividades de todos los colaboradores a los objetivos generales de toda organización, Mansilla (2007) establece que se debe apuntara la transformación desde lo individual a lo colectivo, que los líderes deben ayudar a que cada uno identifique sus puntos débiles y superarlos.

Aún en pleno siglo XXI es posible encontrar el estilo de liderazgo como lo estableció McGregor (1960), la teoría X, que en resumen establece que a los empleados se les debe controlar pues no pueden hacerlo bien por sí solos, esto lo

reitera Clark (2009); también es importante mencionar que la personalidad de algunos subordinados muestra inseguridad al actuar y por ello trabaja de mejor manera con un control cercano, esto puede detectarse en el momento de reclutamiento y selección; así mismo, existen puestos en la organización, que en su descripción requieren de una supervisión constante.

Sin embargo, Llano (2009) aclara que hay un doble riesgo en la dirección de las empresas, que al manejarla como diálogo se llegue al descontrol; así mismo cuando se confunde con la técnica pues se considera al hombre como objeto.

Por lo anterior, es recomendable que los líderes tengan presente lo que Perles (2000) postula como los dos elementos para un Buen Liderazgo: “moralmente bueno (ético), técnicamente bueno (eficaz)”. Esto es, que no es suficiente conocer y desempeñar bien el puesto que se ocupa, sino que también hay que trabajar con valores y principios.

Llama conjunción lógica a ser líder con esta combinación de elementos. La parte ética la justifica con tres razones:

- Los líderes tienen que cortejar la buena voluntad de los empleados para que éstos pongan sus talentos al servicio de los objetivos de la organización.
- La ética es importante para desarrollar con éxito un liderazgo empresarial a la altura de nuestro tiempo es por la influencia que la ética de un líder empresarial ejerce en la ética de los empleados.

- Porque la sociedad en general rechaza el uso coercitivo o manipulador del poder. Por el contrario, se acepta el poder ejercido con respeto y responsabilidad. (Perles, 2000, p. 3)

Hay un aspecto que es importante mencionar cuando se habla de liderazgo, la motivación que lleva a las personas a actuar o decidir sobre algo. Quienes dirigen la empresa o un área de la misma, un grupo de personas, deben estar convencidos de la tarea que realizan llevar a su gente a desarrollar lo que a cada quien le corresponde.

La motivación inicia desde el momento en que se decide la carrera profesional y en qué área de la misma se va a desempeñar una persona. Tener objetivos personales que puedan ir de la mano con los de la organización es vital para estar motivados, para actuar con gusto y dedicación, para sentirse parte importante de ella.

Clark (2009) determina dos tipos de motivación intrínseca, explicada arriba y la extrínseca en la que los factores ambientales, sociales, políticos, tecnológicos, juegan un papel importante, para sentirse motivados

Dentro de esos factores externos a las personas, se sabe de algunos casos en los que han destacado como líderes por situaciones de adversidad que han sabido enfrentar, tal es el caso de Mary Kay Ash, quien por razones ajenas a ella, tuvo que dar un giro a su vida, teniendo como motivación sacar adelante a su familia trabajando en algo que pudiera y le gustara hacer y lo que decidió hacer la ha llevado a ser reconocida como líder.

Así mismo, Pérez López (citado por Perles 2000), sobre una tercera motivación: la trascendente, que busca que sus acciones tengan consecuencias de tal forma que deje una o unas aportaciones importantes, a varias personas de su entorno o a la sociedad en su conjunto.

La importancia del liderazgo es indiscutible, pero nada fácil por todo lo que implica, como se ha visto en lo desarrollado en este punto. Pues se requieren de muchas características en las personas para poder ejercerlo. Más aún con la definición de Covey (2005, p. 139): “consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas”.

El tipo de liderazgo llamado transformacional es explicado por Hughes et al. (2007), con la visión de que lleven a cabo cambios y se citan los siguientes puntos:

Los líderes transformacionales también son adictos a cuestiones de reestructura, resaltando la manera en que se puede resolver el problema que enfrentan los seguidores si ellos satisfacen la visión de este último acerca del futuro. Estos líderes también enseñan a los seguidores la manera de ser líderes por su propio derecho y les incitan a desempeñar funciones activas y el movimiento del caos.

Los líderes transformacionales son siempre controversiales. La controversia también surge debido a que las personas con la mayor parte de la pérdida en el sistema existente opondrán mayor resistencia hacia la iniciativa del cambio transformacional.

Burns declaró que el liderazgo transformacional siempre involucra el conflicto y el cambio y los líderes transformacionales deben estar

dispuestos a sufrir el conflicto, a ser enemigos, muestran niveles elevados de autosacrificio son autónomos y enfocados para poder perpetuar la causa. (Hughes et al., 2007, p. 408-410).

Esto permite afirmar que no sólo los productos o estrategias mercadológicas deben estar en constante cambio, sino que también quienes dirigen a las personas en las organizaciones, deben identificar un estilo de liderazgo; sin embargo, hay circunstancias inclusive, a nivel internacional que afectan directa o indirectamente a las empresas y se debe estar al pendiente de los cambios que deben generarse, en particular por la resistencia a la que puedan enfrentarse sus colaboradores.

Como establecen Castro y Lupano (2005),

Este nuevo tipo de líder tiene que lidiar con el cambio organizacional y saber cómo ejercitar el mando de modo que sea efectivo en contextos muy diferentes de la cuál aprendió a liderar. Existe por tanto una variabilidad intercultural que no se puede dejar de lado ya que afecta la concepción del líder, aspecto del cual depende su efectividad. Los líderes de hoy tienen que desenvolverse en contextos imprevisibles y deben tomar sus decisiones de forma culturalmente ajustada para ser plenamente eficaces. (Castro y Lupano, 2005, p. 89)

Para hacer frente a esos cambios que puede exigir el entorno, se deben tomar decisiones y para ello se requiere tener la confianza de sus subordinados, tener su reconocimiento como líder, de tal forma que busquen el beneficio general en la organización por que saben que las acciones que deben realizar, serán bien dirigidas por esa persona a la que siguen.

Al hablar de liderazgo hay que mencionar los problemas que implican que éste no sea bien ejercido, varios autores Valdiserri y Wilson (2010, p. 3-4), Perry (2001) y Beaver (2003) señalan diversas razones de fracaso de las empresas pequeñas como que lo atribuyen a un liderazgo pobre. El estudio de Beaver (2003) indicó que 200 empresas fracasaron siendo la principal falla una falta de conocimiento de liderazgo y negligencia en la gestión, por lo tanto es considerado como parte del éxito de las empresas, como lo establecen también Wren (1994) Hernez-Broome y Hughes (2004), Peters (2005), Howard (2006), O'Reagan et al. (2005) y Shirey, (2006). Así mismo coinciden en que los líderes deben inspirar la satisfacción de sus empleados con un clima laboral saludable, mostrando que son responsables reconociendo sus errores y debilidades, también dando libertad de decisión a sus colaboradores.

A pesar de no mencionarlo, este último punto de dar libertad y tener responsabilidad tanto los líderes como sus colaboradores, implica confianza la cual resalta Barrier (1999) en su escrito al establecer un esquema para desarrollar habilidades de liderazgo llamado CAT, por los términos en inglés *Communication, Accountability y Trust*, el cual se explica de la siguiente manera:

Comunicación: En escritos sobre liderazgo y en las cuentas de gente de negocios de sus propias crisis de liderazgo, la capacidad de comunicarse de forma efectiva surge repetidamente como el más importante habilidad para cultivar. El líder de un pequeño negocio constantemente debe reforzar y explicar esos objetivos.

Rendición de cuentas: Si tiene éxito en la comunicación de los objetivos de su empresa a sus empleados, es sólo parte del objetivo. Muchos CEO's en pequeñas empresas crean una familia como la atmósfera en la empresa, que es grande.

Confianza: Usted comunicó claramente y constantemente a sus empleados lo que trata de su empresa. Fruto de ese esfuerzo compartido debe ser una creciente confianza que puede liberar, propietario de la empresa y los empleados a hacer todo lo posible.

Las recompensas de ser un líder eficaz pueden medirse no sólo en el crecimiento constante de las empresas, pero también la satisfacción psíquica que sentían los dirigentes en ellos mismos. Barrier (1999, p. 1-3)

Tobin (2010) escribió sobre el liderazgo en las pequeñas empresas, mencionando que el ejercido en las mismas, es una de las tantas responsabilidades del área de recursos humanos pero el desarrollo de esas habilidades no son suficientes para crear una nueva generación de líderes.

De hecho extrajo un modelo de un libro de él mismo donde propone un modelo llamado *Leadership development program (LDP)*, que lleva dos años implementar y tiene cuatro componentes:

1. Sesiones de educación trimestral en una amplia variedad de temas, que van desde habilidades de liderazgo empresarial y financiera perspicacia para el pensamiento estratégico para la creatividad y la innovación.
2. Acción proyectos de aprendizaje cada uno directamente vinculado al tema de la educación de las sesiones. Algunos proyectos se asignan a equipos y otros para participantes individuales en el programa. Los resultados del proyecto se presentan a un panel de compañía de ejecutivos en el inicio del próximo período de sesiones de educación trimestral.
3. 360 grados las evaluaciones y el individuo planes de desarrollo para cada programa participante para complementar el contenido del LPD.

4. Asesoramiento y entrenamiento para cada participante del LPD. Mentores son elegidos y asignados por el equipo ejecutivo de la empresa y, como sea necesario, entrenadores se asignan a los participantes individuales para ayudarles a desarrollar los conocimientos y habilidades que no se incluyen en el LPD programa, pero han sido identificados como un área que necesita desarrollo en los planes de desarrollo individual. (Tobin, 2010, p. 3)

Se observa que este programa busca que, quienes pertenecen a la empresa, logren aprendizajes encaminados a ser líderes, teniendo un seguimiento de que se verifiquen los conocimientos proporcionados, guiados por personas que son elegidas como mentores, quienes les apoyarán a su desarrollo individual, el cual es un gran motivador para cada uno de ellos.

Sobre la mentorización en la organización, Pin (1990) estudió a los expertos que se refieren a una “consideración individualizada” para la etapa de dirección, que consiste en dirigir a una persona en particular, que de acuerdo a sus características individuales se le ayuda a que se desarrolle en la organización. A través de ésta, se logra homogeneizar los estilos y valores que se tienen; el mentor es un modelo de actuación y comportamiento para el mentorizado.

Sobre el estilo de liderazgo que ha implementado Ricardo Semler en SEMCO, Kulatunga (2007), destaca lo siguiente:

Kulatunga (2007), quien considera que un liderazgo bien llevado puede asegurar el cambio en la cultura, para lo cual menciona a Semler citando a Teal:

“Quienes dirigen y son nombrados con admiración, son los que delegan su autoridad, hacen sentir a sus subordinados poderosos y capaces, atrayendo de ellos tanta creatividad y un sentimiento tal de responsabilidad, que su comportamiento cambia para siempre”. (Kulatunga, 2007, p. 3)”.

Kulatunga (2007) considera también que a pesar de que ya han pasado 20 años de la primera edición del libro *Radical el Éxito de una empresa Sorprendente* de Ricardo Semler, sigue siendo inspiracional para que los líderes influyan en las personas y sus destinos.

LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE DIRECCIÓN, QUE MUESTRA EL ESTILO DE LIDERAZGO SEMCO SON:

Comités de fábrica, núcleos de innovación, células manufactureras, gestión por vagabundeo, transparencia, democracia, comunicación, empresa natural.

De igual manera que en el capítulo de cultura organizacional, se presenta la malla de teorización de liderazgo en el **Cuadro 2-4**, de acuerdo a lo que establecen los autores: Clark (2009), Koontz et al. (2008), Perles (2000) y Covey (2005), quedando de la siguiente forma:

Cuadro 2-4. Conectividad de la Teoría de Liderazgo y las características de SEMCO

| LIDERAZGO | CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE GESTIÓN SEMCO | ENFOQUE TEÓRICO DEL MODELO SEMCO |
|---|--|---|
| Pasión por el autodesarrollo y el de otros: esta pasión los hace buenos <i>coaches</i> y mentores (Clark, 2009) | Comités de fábrica: los grupos de trabajadores eligen a sus delegados en los comités y se reúnen regularmente con los ejecutivos superiores para llegar a acuerdos | Los comités de fábrica tienen sustento en la pasión por el autodesarrollo y el de otros, pues buscan llegar a acuerdos con sus superiores según lo requerido por las empresas |
| Empoderamiento: delegar (Clark, | | Los comités de fábrica es un reflejo de la delegación de poder |

| | | |
|--|---|---|
| 2009) | | al elegirse entre los mismos colaboradores |
| Habilidad de animar a otros: para que trabajen en los cambios que se necesitan en una determinada visión (Clark, 2009) | Núcleos de innovación: grupo pequeño de empleados, (fundamentalmente ingenieros) se dedican a inventar nuevos productos, perfeccionar antiguos, trazar estrategias comerciales, etc. | A los núcleos de innovación se les anima a buscar los cambios que requiere el grupo con una visión de innovación y mejora |
| Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional: la forma de actuar de todos los integrantes de la organización, infundida por los directivos (Koontz et al., 2008) | Células manufactureras: agrupación de las máquinas para que un equipo de obreros pueda construir por completo un producto y no solo un componente. Frecuentemente los obreros fijan las cuotas de producción y perfeccionan los artículos | A través de las células manufactures se vive un clima organizacional de compartir decisiones para mejorar |
| Pasión por el autodesarrollo y el de otros: esta pasión los hace buenos <i>coaches</i> y mentores (Clark, 2009) | | Las células manufactureras buscan perfeccionar los artículos y se autodesarrollan de esta manera |
| Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: Tratarlos como personas con diversas necesidades (Koontz et al., 2008) | Gestión por vagabundeo: las oficinas carecen de divisiones, para que los empleados puedan relacionarse | La gestión por vagabundeo busca que se puedan relacionar todas las personas entre sí, cubriendo así la necesidad de sentirse parte importante del grupo |
| Pasión por el autodesarrollo y el de otros: esta pasión los hace buenos <i>coaches</i> y mentores (Clark, 2009) | | Los buenos <i>coaches</i> y mentores se manifiestan a través de relacionarse con sus subordinados, viviéndose a través de la gestión por vagabundeo |
| Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: Tratarlos como personas con diversas necesidades (Koontz et al., 2008) | Transparencia: Hacemos pública, virtualmente toda la información empresarial, desde salarios hasta estrategias | Con la transparencia se proporciona un trato de que los colaboradores cubran su necesidad de tener toda la información necesaria para desarrollar sus actividades |
| La sociedad rechaza el uso coercitivo del poder. (Perles, 2000) | Democracia: piedra angular del sistema de Semco. Son los subordinados quienes eligen a sus jefes | Al vivir la democracia se manifiesta que hay un rechazo al uso coercitivo del poder |
| Liderazgo consiste en transmitir a | Comunicación: Fluidez de | La fluidez de información se |

| | | |
|---|--|---|
| las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas (Covey, 2005) | información ascendente y descendente | sustenta en transmitir a las personas su valía y potencial al mantener una comunicación ascendente y descendente |
| La sociedad rechaza el uso coercitivo del poder. (Perles, 2000) | Evaluación inversa: los responsables de Semco se someten cada seis meses a la evaluación y aprobado por todos los que trabajarán a sus órdenes | El rechazo al uso coercitivo del poder se pone de manifiesto al manejar la evaluación inversa, manifestando los subordinados su opinión sobre el trabajo de sus jefes |
| Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: Tratarlos como personas con diversas necesidades (Koontz et al., 2008) | Horarios flexibles: los administrativos fijan sus propios horarios | Comprender a las personas con diversas necesidades se sustenta el que cada colaborador puede fijar su propio horario |
| Liderazgo como la capacidad de inspirar a sus seguidores : ser un ejemplo en su actuar y pensar(Koontz et al., 2008) | Empresa natural: hemos acabado con gajes y privilegios innecesarios, como lujos | El manejo de una empresa natural se sustenta en que los líderes debe ser un ejemplo en su actuar al no tener privilegios, ni lujos |
| Habilidad de animar a otros: para que trabajen en los cambios que se necesitan en una determinada visión (Clark, 2009) | Rotación de personal: estimulamos a nuestros ejecutivos a intercambiar sus puestos de trabajo | La rotación de personal, intercambiar puestos se sustenta en animar a otros a trabajar en cambios con una determinada visión |
| Liderazgo como comprensión como comprensión fundamental de la gente: Tratarlos como personas con diversas necesidades (Koontz et al., 2008) | Permiso por hepatitis: versión de los períodos sabáticos | Los períodos sabáticos es un reflejo de que se trata a las personas con diversas necesidades |

Fuente: Elaboración propia con información de los autores: Clark (2009), Koontz et al. (2008), Perles (2000) y Covey (2005)

En este **Cuadro 2-4**, los autores mencionados Clark (2009), Koontz et al. (2008), Perles (2000) y Covey (2005) tendrían como aspectos en común, que los líderes deben influir en sus colaboradores de tal forma que les permitan actuar con base en la comprensión de que son personas y pueden tener necesidades diversas y de crecimiento, que pueden delegarles responsabilidades y motivarlos constantemente. Todo lo anterior con el fin de que todos los colaboradores de la organización dirijan sus actividades a cumplir los objetivos generales y puedan alcanzar el éxito.

2.3 FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL

En este apartado, donde se desarrolla con profundidad el tema del éxito, se hará referencia de lo encontrado al respecto; se inicia al destacar que para desarrollarse en el ámbito laboral, de manera exitosa, la base es el cómo los estudiantes a nivel profesional eligen carrera y tienen cierto futuro asegurado en poder aplicar lo aprendido siendo partícipes en el nacimiento, crecimiento y sostenimiento de las empresas.

Johnson (2009) describe algunas metodologías aplicadas en estudiantes Afro-Americanos tanto en el cuidado de su aspecto personal, como trabajo en equipo para resolver situaciones reales; soportando la formación que pueda llevarlos al éxito en particular a ellos que pueden sufrir discriminación racial. Esto es importante ya que como persona es bueno tener aspiraciones, querer mejorar, destacar y tener seguridad en sí mismos. Con base en la preparación académica, los fortalecen para poder desarrollarse exitosamente en el ámbito profesional, enfrentando aspectos sociales que pudieran llegar a ser obstáculo para dicho éxito.

Por experiencia propia de la autora, se sabe que en una Institución Educativa a Nivel Superior, se busca que los alumnos no sólo tengan la teoría, sino también la vivencia de casos reales, de simuladores para que tomen decisiones y desarrollen su criterio, sentido común; la formación universitaria no es sólo la parte técnica o conocimientos de la carrera, también debe incluir la parte formativa, considerar aspectos morales y éticos para llevarla al plano laboral que afectará a la sociedad cuando egresen o desde que se lleguen a emplear.

Así como se menciona sobre las nuevas generaciones, también es importante recordar que quienes aún dirigen las empresas tienen otras características, generacionalmente hablando; quienes están ya por retirarse, por cuestión de edad son los llamados “baby boomers”; Dychtwald y Kadlec (2010) han investigado y escrito sobre personas de más de 60 años quienes se preguntan si aún pueden ser productivas a lo cual ellos les han respondido que sí, pues a través de su experiencia pueden hacer aportaciones que les permitan sentirse plenos en su retiro.

El éxito de diversas empresas internacionales se debe al liderazgo, que personas ahora de la tercera edad ejercieron por años y han dejado su legado, si ellos mismos aceptan seguir asesorando a sus compañías durante su retiro, será muy provechoso buscar una combinación adecuada con las nuevas ideas de las generaciones que ya se incorporan a ellas.

Como factores de éxito en las empresas, Baker y Sinkula (2009) consideran dos aspectos: la Orientación Empresarial y la Orientación de Mercados concluyendo en su estudio que ambos contribuyen a la innovación exitosa así como a la rentabilidad de las empresas.

Es obvio que ambas orientaciones las llevan a cabo las personas, Fawcett, Brau, Rhoads Whitlark (2008), confirman lo anterior estableciendo que la espiritualidad y la cultura organizacional son los factores de éxito en las empresas, ya que inspira a las personas a hacer su mejor esfuerzo día con día, a promover su crecimiento personal y el aprendizaje de la organización, siendo éste la ventaja competitiva sustentable.

La Cuarta Cátedra CUMEX 2009 tuvo como título “La Investigación en Redes”, a lo largo del evento se enfatizó la importancia de establecer redes para incrementar y mejorar la investigación, para lo cual es relevante que a nivel personal se hagan contactos, se establezcan comunicaciones. Clark (2009)

escribió sobre cómo estas redes pueden ayudar al éxito en la consultoría administrativa, aportando seis puntos:

1. Hacer redes Cara a Cara, cada oportunidad que se tenga.
2. Publica tu nombre, para que puedas ser encontrado por investigadores (buscadores)
3. Sé un lector y escuchador receptivo.
4. Convince a otros de tus valores.
5. Sé la persona que otros quieren contratar.
6. Mantén buen historial. (Clark 2009, p. 2-4)

Todo esto con una perspectiva internacional de tener acceso a la información y facilitar la comunicación con personas de diferentes nacionalidades y poder realizar *benchmarking*, buscando siempre el crecer en conocimientos a nivel personal y llevando beneficios a la empresa, además para quienes realizan consultorías puede ser una buena herramienta.

Sin embargo, aunque lo anterior apunta a consideraciones individuales, es importante tener presente que en las organizaciones se es parte de un grupo y que no se permite anteponer los intereses de cada persona a los de la empresa en general, deben ir alineados y esto se puede lograr a través de una cultura organizacional clara y un liderazgo excepcional.

Como lo determina Llano (2009, p. 186) “Cualquier objetivo que se logre en la organización será el resultado de muchas acciones interdependientes y solidarias, y no puede constituir la corona del éxito de nadie en particular”.

El estudio hecho por Zhang et al. (2008), mostró que la cultura organizacional es un factor básico de éxito para la empresa, considerando no solamente la que se tenga en el momento, sino la que los empleados buscan o desean. Basándose en CVF, *Competing Value Framework*; seleccionaron dos

tipos de éxito: el financiero que incluye las áreas de rentabilidad, participación del mercado, expansión y crecimiento en ventas; así como, éxito en el desarrollo de recursos humanos, que comprende la capacidad de la firma de atraer y retener al talento humano, moral de los empleados y la relación con el gerente.

El estudio que realizaron Zhang et al. (2008) se realizó en empresas en China, obteniendo resultados como que la cultura clan y la adhocrática fueron positivamente relacionados con los índices de éxito, mostrando así que, el mismo se relaciona con la cultura organizacional que se viva.

Johnson et al. (2009), realizaron estudios en la internacionalización de empresas en Taiwán, llegando a conclusiones como que existen factores importantes a considerar al momento de cruzar fronteras como: diversificación internacional, redes sociales, factores de mercados y características de la industria y el país de origen. Todo en vías de lograr el éxito.

Dentro de la internacionalización y actualidad de las visiones empresariales están los aspectos de responsabilidad social y ecología, sobre este último, en particular Clinton (2009) manifiesta que es importante el crear valor en época de crisis, buscar inversiones para el crecimiento y bienestar de diferentes comunidades que tienen carencias. Las corporaciones no sólo deben actuar como negocios sino como ciudadanos que inviertan en la sociedad y en el medio ambiente, que al hacerlo se logrará el éxito pues se enfrentarían de mejor manera los retos globales.

Es lógico y obvio que cuando se desea conquistar otros mercados, a nivel internacional, se debe estudiar ese país, considerar todos los aspectos culturales, socioeconómicos, pues de lo contrario se llegaría a trabajar a ciegas, teniendo prácticamente el fracaso inmediato.

Ledwoth y O'Dwyer (2009) escriben sobre empresas pequeñas a las que recomiendan tener en cuenta cuatro aspectos para lograr el éxito:

1. Mantener observación en sus competidores
2. Estar más atentos sobre el impacto de nuevos productos que tendrás posicionados en el mercado en términos de volumen, crecimiento de ventas, segmentación de mercado e ingresos.
3. Poner mayor esfuerzo en el comportamiento financiero de nuevos productos.
4. Ser más objetivos en esfuerzos de satisfacción al cliente.

En las tres referencias previas no se menciona la cultura organizacional o aspectos propios del personal como parte del éxito, sin embargo lo que cada uno menciona es parte de cómo desean que sus empleados hagan las cosas, del compartir lo que establecen, volviéndose así parte de la cultura organizacional.

Buckingham y Coffman (2009), muestran los resultados arrojados por la Organización Gallup para el desempeño empresarial, con vías de llegar al éxito, el cual se muestra en la **Figura 2-1**:

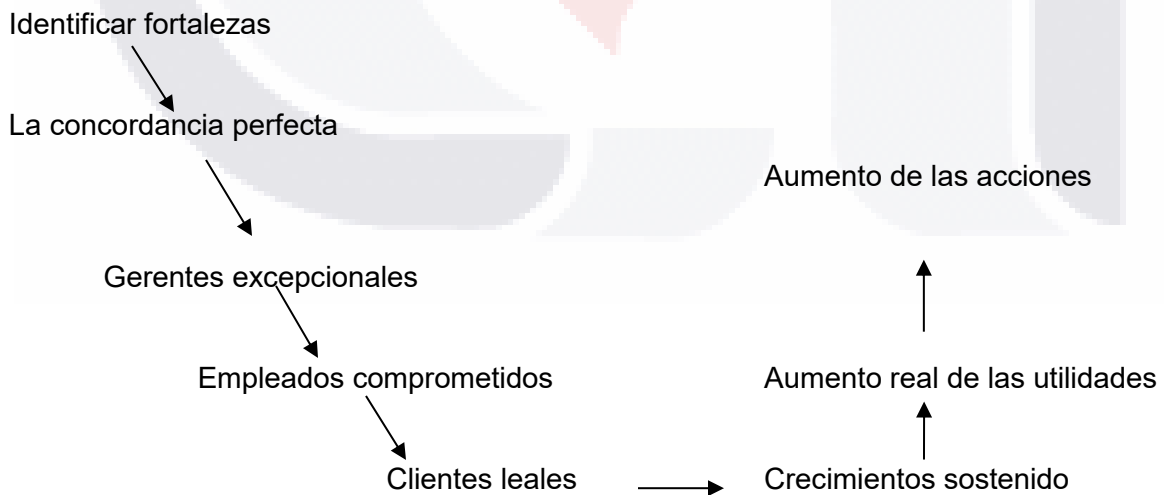


Figura 2-1 Desempeño empresarial de éxito Organización Gallup

Nota: Fuente: Buckingham y Coffman (2009, 295)

Aquí se expone que a través del desarrollo de un liderazgo adecuado, sus empleados se motivarán a trabajar comprometidos con la empresa para lograr crecimiento en varios sentidos, como lo muestra el esquema, manteniendo la lealtad de sus clientes para que se reflejen en un crecimiento sostenido, aumento de las utilidades y de las acciones.

En el **Cuadro 2-5** se muestra lo obtenido por Marcus (2006) a través de sus estudios realizados sobre empresas ganadoras y perdedoras y aporta los siguientes rasgos en cada una:

Cuadro 2-5 Empresas Ganadoras y Perdedoras de acuerdo a Marcus (2006)

| EMPRESAS GANADORAS: | EMPRESAS PERDEDORAS |
|----------------------------|----------------------------|
| Agilidad | Rigidez |
| Disciplina | Ineptitud |
| Enfoque | Falta de enfoque |
| Lugar ventajoso | Lugar desventajoso |

Fuente: elaboración propia con información de Marcus (2006)

De acuerdo a estos aspectos, se comentará sólo lo que aplica para el presente trabajo:

Agilidad: es importante para enfrentar los cambios, ajustes o mejoras necesarios para enfrentar el entorno. Característica no fácil de desarrollar, pues se llega a presentar la resistencia al cambio en los colaboradores.

Disciplina: Importante para tener un orden y control, además de ser punto de evaluación de quienes colaboran en un organización.

Enfoque: Para poder concentrarse en las prioridades, en el rumbo que se debe seguir de acuerdo a la realidad que se tenga.

Lugar ventajoso: Al tener claros los términos anteriores, se llega a ocupar una posición destacada ante la competencia, reconocida por los clientes y consumidores quienes pertenecen a una sociedad.

Connellan (2000) determina las 7 claves de su éxito, que se aplica de acuerdo a la filosofía en Disney:

1. La competencia es cualquiera con el que los clientes lo comparen a uno.
2. Prestar una fantástica atención a los detalles.
3. Todos predicán con el ejemplo
4. Todas las cosas predicán con el ejemplo.
5. Se escucha mejor a los clientes a través de muchas orejas.
6. Recompensar, reconocer y celebrar.
7. Cada persona hace la diferencia. (Connellan, 2000, p. 97-101)

Disney es un corporativo que no puede tener un solo organigrama por la diversidad de productos y servicios que ofrecen, sin embargo a pesar de su dimensión, es de admirarse como vive su filosofía en todas esas partes que lo conforman. Además de que al vivir con este estilo de liderazgo, han podido compartir sus experiencias a través de capacitaciones a nivel internacional. La importancia que le dan a cada persona que colabora con la empresa se ve claramente en los puntos seis y siete, pues valoran lo que todos hacen dándoles reconocimiento y celebrándolo.

Peters y Waterman (1984) llevaron a cabo un estudio, en el cual concluyeron los siguientes ocho atributos para caracterizar a las empresas norteamericanas que más sobresalían:

1. Énfasis en la acción, en sacar adelante las cosas.
2. Cercanía al cliente. Estas empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad sin igual, servicio y confiabilidad.
3. Autonomía e iniciativa: mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización.

4. Productividad contando con las personas: estas empresas tratan al personal subordinado como fuente fundamental de calidad y aumentos de la productividad.
5. Manos a la obra eficazmente: Thomas Watson Jr. dijo que, “los logros de una organización tienen mucho más que ver con su ideario básico que con sus recursos tecnológicos o económicos, su estructura organizativa, sus dotes de innovación o su sentido de la oportunidad”.
6. Zapatero a tus zapatos: Aunque existen unas cuantas excepciones, lo más probable es que el rendimiento lo tengan las empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen.
7. Estructuras sencillas, staff reducido: Las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes son maravillosamente simples. El personal de alta dirección es escaso.
8. Estira y afloja simultáneo: Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez. Han llevado la autonomía al nivel de los puestos de trabajo o de equipo de desarrollo de productos. Por otra parte, son centralistas fanáticas para unos cuantos valores esenciales que tienen en muchas estima. (Peters y Waterman 1984, p. 39-41)

Los aspectos que se relacionan estrechamente con la presente investigación son el cuatro y el siete; el primero que resalta la importancia de las personas para la productividad, no sólo pensar en tecnología y procesos; así como el 7 que concuerda totalmente con Semler en cuanto a tener una estructura sencilla, que permita la participación de todos los colaboradores. A pesar de que el estudio fue realizado hace varios años, se hace referencia al mismo en diversas investigaciones actuales.

Se han mencionado varios estudios internacionales sobre el éxito, ahora se citarán investigaciones realizadas en el Estado de Aguascalientes; García Pérez et al. (2006), determinan los siguientes factores de éxito en las Pyme:

1. Caracterización de las empresas: el tamaño, la edad, el sector y la estructura de la propiedad- empresa familiar o no-no son factores que explique con significación estadística la rentabilidad de las empresas y, por tanto, no discriminan entre las empresas más o menos rentables. Sin embargo, la formación del gerente de la empresa sí resulta un factor significativo, que explica mayor rentabilidad.
2. Estrategia y factores competitivos: Medida en qué el comportamiento estratégico de las empresas del Edo. de Aguascalientes contribuye a que las mismas alcancen el éxito competitivo, medido en términos de utilidad neta, con cuatro aspectos fundamentales relacionados con el comportamiento estratégico de la empresa: el planteamiento estratégico, las alianzas y acuerdos de cooperación, la orientación estratégica y los factores competitivos.
3. Estructura organizativa y recursos humanos: Las empresas más rentables tienen una estructura departamental más amplia. En mayor medida disponen en su organización de los departamentos comercial, producción, contabilidad/finanzas, recursos humanos I+D y calidad.
4. Tecnología, innovación y calidad: Aunque en términos de porcentajes las empresas con una tecnología superior son más rentables que las empresas con una tecnología sostenible-débil, la diferencia no resulta estadísticamente significativa. Estos datos, podrían indicar la importancia de la tecnología y su desarrollo como variable que puede ser determinante para explicar el éxito de las empresas.
- 5 Tecnología de la información y comunicación: Se puede comprobar cómo las empresas más rentables y mejor posicionadas respecto de la

competencia aplican en mayor medida las nuevas tecnologías de la información y comunicación, cuentan con un mayor número de equipamiento en comunicaciones, disponen de más medios informáticos y utilizan un mayor número de aplicaciones informáticas en la gestión de su empresa.

6 Aspectos contables y financieros: Estas variables no arrojan diferencias estadísticamente significativas. Estos factores, por tanto no resultan determinantes, al menos en la muestra de empresas de Aguascalientes, para el éxito competitivo de la MIPYME's. (García Pérez et al., 2006, p. 207-217)

En el punto número cuatro, hacen referencia al personal de la organización, indicando que el acomodo para el mismo, es más conveniente hacerlo por áreas funcionales, facilitando la especialización en sus funciones.

En una investigación más reciente García Pérez y Martínez. (2009, 130), desarrollan el capítulo de Rendimiento en el cual destaca lo siguiente:

1. Satisfacción de los clientes
2. Calidad del producto/servicio
3. La imagen de la empresa y de sus productos/servicios
4. Incremento en la rentabilidad
5. Incremento en la cuota de mercado

Con esto se muestra un rendimiento basado en los clientes y proveedores, quienes les ayudarán en el mantenimiento de la calidad de la materia prima que

requieran, que tendrá su beneficio al permanecer en el mercado y ser más rentable.

En el **Cuadro 2-6** se muestra lo que Bititci, Mendibil, Martinez (2005), concluyen sobre un sistema de medición del éxito y que se deben considerar los siguientes puntos:

Cuadro 2-6: Conclusión medidores de éxito de Bititci et al.

| CONCEPTO ÉXITO | AUTORES |
|--|--|
| Ser equilibrado en los requerimientos de los diversos participantes: clientes, empleados, sociedad, medio ambiente. | (Kaplan and Norton 1996, Dixon et al. 1990, Russel 1992, EFQM 1998, Bititci 1998, Neely 2001). |
| Ser integrado, relaciones entre varias medidas necesitan ser comprendidas. | (Dixon y cols. 1990, Russel 1992, Suwignjo et al. 2000, Neely y cols. 1996). |
| Informar la estrategia, no ser manejado por la estrategia, pero proporcionar una aportación a la estrategia | (Bititci 1998 y 2000, Neely y Adams 2001). |
| Desplegar la estrategia, propagar y trasladar los objetivos de la estrategia a través de la organización hacia sus partes críticas | (Kaplan and Norton 2000 and 2000b, Bititci et al. 1997 and 2000, Neely et al. 1996). |
| Enfocarse en el proceso del negocio que proporcione valores. | (EFQM 1998, Bititci et al. 1997, Neely and Adams 2001). |
| Ser específico en las unidades de negocio | (Kaplan and Norton 2000a and 2000b, Neely et al. 1996, Bititci et al. 1997). |
| Incluir competencias, capacidades y competencias que determinen qué valioso es crear y mantenerse. | (Kaplan and Norton 2000a and 2000b, Neely and Adams 2001). |
| Incluir la contribución de los participantes, lo que pueden aportar para el éxito o fracaso del negocio | (Neely and Adams 2001). Bititci, Mendibil, Martinez (2005, 7-8) |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos a partir de Bititci et al. (2005)

De lo anterior, destaca que se debe hacer partícipe a los colaboradores, desde el comunicarles las estrategias, permitiéndoles que aporten y pensando en sus necesidades, así como en las de los clientes y del entorno en que se desenvuelve. Facilitando el desarrollo de competencias y valores.

De igual forma, hay una aportación interesante sobre el éxito en las organizaciones que hace de Wall (2010), mostrada en el **Cuadro 2-6**, con tres esquemas uno para las empresas, otro para el liderazgo ideal de las mismas, así como la cultura organizacional, quedando de la siguiente forma:

Cuadro 2-7: Éxito en las organizaciones de acuerdo a Wall

| Características de diseño organizacional |
|--|
| D1. Estimular la colaboración multifuncional y toda la organización. |
| G2M Simplificar y acoplar la organización reduciendo los límites y barreras entre y alrededor de unidades. |
| D3. Fomentar el uso compartido de toda la organización de la información, conocimiento y mejores prácticas |
| D4. Constantemente realinear el negocio con el cambio interno y circunstancias externas. (de Wall, 2010, p.20) |
| Características de liderazgo |
| L1. Mantener y fortalecer las relaciones de confianza con personas en todos niveles. |
| L2. Vivir con integridad y predicar con el ejemplo. |
| L3. Aplicar la toma de decisiones centrada en acción decisiva. |
| L4. Ser entrenador y facilitador. |
| L5. Estirar ustedes mismos y su gente. |
| L6. Desarrollar un liderazgo efectivo, centrado y fuerte. |
| L7. Permitir experimentos y errores. |
| L8. Inspirar a la gente para lograr resultados extraordinarios. |
| L9. Crecer líderes desde dentro. |
| L10. Estimular el cambio y la mejora. |
| L11. Crear un equipo de gestiones diversas y complementarias y fuerza de trabajo. |
| L12. Se compromete a la organización a largo plazo. |
| L13. Ser humilde con confianza. |
| L14. Responsabilizar a personas sobre resultados y ser decisiva sobre el desempeño. (de Wall, 2010, p. 26-27) |

Sobre el punto cuatro de ser facilitador, Pin (1990), habla de la mentorización, señalando que el éxito profesional ayuda a realizar de mejor manera la tarea y que los colaboradores actúen con mayor seguridad y se desarrollen mejor como personas. (Pin, 1990, p. 111)

| Características de la cultura |
|---|
| C1. Potenciar a las personas y darles libertad para decidir y actuar. |
| C2. Establecer valores fuertes y significativos. |
| C3. Desarrollar y mantener una cultura impulsado por el rendimiento. |
| C4. Crear una cultura de transparencia, apertura y confianza. |
| C5. Crear una identidad compartida y un sentido de comunidad. (de Wall, 2010, 32) |

Fuente: de Wall (2010, 20, 26, 27, 32)

No se puede decir que hay una receta concreta para llegar al éxito empresarial, pues las circunstancias internas y externas son diferentes en cada empresa, sin embargo se ha buscado desarrollar en esta parte, diversas listas que algunos autores han hecho sobre los requisitos para lograr el éxito.

Para poder entender el cuadro número nueve, que es la malla de teorización de Éxito, se destaca lo siguiente:

En un escrito de Semler para Harvard Business Review, (2000) especifica que: “Cerca de 2,000 ejecutivos de todo el mundo, han realizado viajes largos y difíciles a Sao Paulo, para estudiar nuestras operaciones”. Cifra de la cual es importante aclarar que más de 150 de compañías “Fortune” han buscado el secreto de su éxito. (Killian y Pérez, 1998).

Para continuar con cifras, se ha visto en la historia de SEMCO que ha crecido un 27.5% cada año por 14 años consecutivos, en una de las economías más turbulentas en el mundo (Bouley, 2005).

Así mismo, Bouley (2005), toca el tema de proceso del cambio, para lo cual cita de forma textual lo que Semler le dice: “en otras palabras, el éxito de las compañías será el de las que pongan primero la calidad de vida.”

Se presenta la malla de teorización de éxito en el **Cuadro 2-8**, de acuerdo a lo que establecen los autores: García Pérez et al. (2006), Zhang et al. (2008), Peters y Waterman, (1984), quedando de la siguiente forma:

Cuadro 2-8: Conectividad de la Teoría de Éxito y las características de gestión SEMCO

| ÉXITO | CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE GESTIÓN SEMCO | ENFOQUE TEÓRICO DEL MODELO SEMCO |
|---|--|--|
| Desarrollo financiero, rentabilidad (utilidad neta sobre ventas igual o superior al 10%) (García Pérez et al., 2006) Rentabilidad, mercado y expansión) (Zhang, et al., 2008) | Compartir las ganancias | SEMCO ha crecido un 27.5% cada año durante 14 años consecutivos |
| Éxito en el desarrollo de recursos humanos (Inversión en el talento humano a través de conservarlo, moral de los empleados y relación con el gerente) (Zhang et al., 2008) | Células manufactureras, Núcleos de innovación, Rotación de Personal, Horarios Flexibles, Permisos por hepatitis, Participación de los beneficios | A través de las características mencionadas donde involucra a sus empleados muestra su preocupación por el desarrollo de todos ellos |
| Recursos humanos (uso de incentivos) (García Pérez et al., 2006) | Participación en beneficios. SEMCO negocia con los trabajadores el porcentaje básico que se repartirá | Es un gran Incentivo para los Recursos Humanos recibir de los beneficios empresariales, a partir de lo que ellos mismos decidan |

| | | |
|--|---|--|
| Tecnología (fuerte y su desarrollo), Innovación (en procesos productivos, productos, gestión de empresa) (García Pérez et al., 2006) | Núcleos de innovación: grupo pequeño de empleados, (fundamentalmente ingenieros) se dedican a inventar nuevos productos, perfeccionar antiguos, trazar estrategias comerciales, etc. | El uso de tecnología lo refleja SEMCO con sus núcleos de innovación |
| Autonomía e Iniciativa. El éxito de la empresa se refleja en parte por la libertad en la toma de decisiones en los empleados (Peters y Waterman, 1984) | Democracia, Células Manufactureras, Comités de Fábrica, Participación en beneficios, Horarios flexibles, Rotación de puestos, Permisos por hepatitis | A través de las características mencionadas donde involucra a sus empleados muestra total Autonomía e Iniciativa |
| Productividad contando con las Personas. Una empresa es exitosa a través de la productividad de su personal (Peters y Waterman, 1984) | Células manufactureras: agrupación de las máquinas para que un equipo de obreros pueda construir por completo un producto y no solo un componente. Frecuentemente los obreros fijan las cuotas de producción y perfeccionan los artículos | Las células manufactureras es la muestra de que se obtiene Productividad contando con las Personas |
| La imagen de la Empresa y sus servicios. La imagen que tenga la empresa en la comunidad en que se desarrolla, es reflejo de su éxito (García Pérez et al., 2006) | Corrupción. SEMCO no acepta sobornos y prefieren tener dificultades con inspectores corruptos que afectar la imagen ante empleados y clientes | A través de tener claro que no aceptarán ningún tipo de extorsión, SEMCO muestra su preocupación por la Imagen ante sus clientes y empleados |
| Satisfacción de los clientes La satisfacción de los clientes es reflejo de su éxito (García Pérez et al., 2006) | | A través de las ganancias obtenidas ha mostrado la permanencia de sus clientes |

Fuente: Elaboración propia con información de García Pérez et al. (2006), Zhang et al. (2008), Peters y Waterman, (1984)

En este cuadro, los puntos de coincidencia entre los autores son: García Pérez et al. con Zhang et al. (2008) en el aspecto de las ganancias. Así mismo García Pérez et al. (2006) con Peters y Waterman (1984) sobre el cuidado del personal desarrollándolo y proporcionando incentivos. La tecnología y atención a los clientes son destacados por García Pérez et al. como factores de éxito.

La Cultura Organizacional y el estilo de liderazgo que emplea SEMCO en su organización, representan una opción de gestión novedosa que involucra la participación del personal en la administración empresarial.



2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DEL MODELO SEMCO

Ricardo Semler, nació en 1959 en Sao Paulo, Brasil. Presidente de grupo SEMCO, en el cual inició a trabajar a la edad de 22 años. SEMCO fue fundada por su padre, Antonio Semco en la década de 1950. En la actualidad, grupo SEMCO es líder del mercado en el área de equipos industriales y soluciones para correo y gestión de documentos.

Ricardo Semler observó varias inconformidades en grupo SEMCO a fines de los 80's, y desde entonces ha roto esquemas, el mismo título del artículo *El antimanager*, lo indica, pues tiene las siguientes características:

- La asistencia a las reuniones de la compañía es voluntaria. En esos casos, dos de los ocho asientos del directorio son para quienes los encuentran desocupados, lo cual está abierto a todo trabajador de la compañía.
- SEMCO no tiene plan de negocios, ni declaración de misión, ni presupuesto de largo plazo, ni departamento de recursos humanos, ni vicepresidente de tecnología, ni director de operaciones, ni director ejecutivo fijo, ni código de vestimenta, ni descripciones de puestos de trabajo, y nadie autoriza las cuentas de gastos.
- Los empleados (y no sus jefes) son los que eligen su propia capacitación.
- Su programa Perdidos en el espacio permite reclutar jóvenes para que deambulen por la compañía durante un año hasta descubrir lo que quieren hacer.
- La compañía mantiene entrevistas de trabajo colectivas, en las cuales todos los candidatos son entrevistados por un equipo representativo de empleados. (Vogl, 2004, p. 100)

Este fue el primer documento con el que se tuvo contacto sobre Grupo SEMCO, por las inquietudes generadas con dicha información, por ser un estilo totalmente diferente a lo que se conocía por la teoría administrativa, se estuvo investigando que había al respecto, encontrando varios artículos escritos, sobre el corporativo y sobre Ricardo Semler.

De forma general y resumida, SEMCO vive los siguientes valores fundamentales: Democracia, compartir las ganancias y el flujo de información

En el siguiente esquema, del **Cuadro 2-9** se muestra de forma general el Modelo SEMCO:

Cuadro 2-9: Esquema general del modelo SEMCO

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>MODELO SEMCO SEMCO es una organización flexible dividida en 3 grandes áreas:</p> <p>Equipamientos industriales, Servicio (6 empresas), Tecnología Nuevos negocios</p> | <p>FUNDAMENTOS: Se basa en tres factores fundamentales: Democracia interna, compartir las ganancias y el libro flujo de información es clave para el excelente desarrollo de las empresas.</p> | <p>OBJETIVOS: Una sinergia oculta que satisface tres criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un complejo que usualmente es llamado alta ingeniería 2. En los mercados, ser el jugador "Premium" 3 Tener un nicho de mercado único que nos permita ser los mejores <p>Trata a los empleados como adultos y no como adolescentes Que encuentren su propio equilibrio no en un internado :</p> | <p>ETAPAS: 1. No controlar 2. Compartir información 3. Delegar, Facultar 4. Desalentar uniformidad</p> | <p>LOGROS OBTENIDOS</p> <p>Ingresos anuales de 1994 a 2003 de\$ 35 millones de dólares a \$212. Grandes ingresos a pesar de las fluctuaciones económicas, nichos únicos de mercado, ganancias en crecimiento, empleados muy motivados, diversos productos y áreas de servicio.</p> |
|---|---|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia con información de diversos artículos escritos sobre SEMCO

A través de los cambios que realizó durante varios años Ricardo Semler, debía quedar claro lo que buscaba con el establecimiento de dichos valores para darle sentido de dirección al Grupo SEMCO y queda aún más desarrollado con lo que él mismo llama: *Manual de Supervivencia SEMCO* (Semler, 2001, p. 300-308), los cuales son tomados como características de este *modelo* y sobre los que se comentarán algunos puntos importantes, marcados con letra cursiva e iniciando con mayúscula:

La *Democracia* es la piedra angular del sistema SEMCO, todos los empleados tienen un voto directo, son los empelados quienes eligen a sus jefes; otra característica que apoya a la democracia es el ser una *Empresa Natural* pues está en contra de otorgar privilegios innecesarios como los comedores para ejecutivos y el mobiliario lujoso en los despachos. También la *Evaluación Inversa* es muestra de la democracia, “antes de que alguien sea designado o ascendido a un puesto de mando ha de ser entrevistado, evaluado y aprobado por todos los que trabajarán a sus órdenes” (Semler, 2000, p. 301), son los subordinados quienes analizan el desempeño de sus *Jefes* que también se han reducido en número y que como característica no deben ser autoritarios. Con ello se pone de manifiesto que la *Comunicación* debe ser totalmente honesta y franca de tal forma que como compañeros deben de creer en todo lo que se informan entre ellos, con la *Transparencia* se hace pública toda la información de la empresa, incluyendo salarios, estrategias, estadísticas de productividad, márgenes de beneficios, entre otras. Sobre los *Sueldos*, casi el 25% de los empleados fijan sus propios salarios. En esta línea de características también hay *Participación en beneficios*, que son decididos por los trabajadores tanto en porcentajes como en la forma de repartirlos.

Se puede *Trabajar en casa*, pues promueve la concentración y la productividad, proporcionando más flexibilidad a las personas, inclusive se dan los

Horarios flexibles, para lo cual los obreros tienen libertad también y han sabido subordinar las preferencias individuales a las exigencias del grupo. Otra característica que va por esta línea es la llamada *Permiso por hepatitis*, que es la versión de SEMCO del período sabático que pueden ser solicitados por cuestiones totalmente personales y durar varios meses.

Semler y sus colaboradores determinaron una *Organización Circular*, para eliminar niveles y concibió una estructura basada en círculos concéntricos y fluidos a la vez y esto ha facilitado la *Rotación de Personal* estimula a sus ejecutivos a intercambiar puestos de trabajo, permaneciendo al menos dos años y máximo cinco en un mismo puesto, sin embargo corresponde a los empleados tomar la iniciativa y *la Gestión por vagabundeo* pues es vital para SEMCO que todos se conozcan, se tiene la autorización para organizar fiestas e interrumpir reuniones, manejo de apodos por supuesto con respeto, esto es parte de la *Informalidad*.

Existe una lista considerable de personas que desean incorporarse al grupo, pero por el cuidado que da a su gente, se da *Preferencia a los de casa*, para ocupar vacantes, si cumplen con el 70% de requisitos exigidos, y no solo por puestos que se desocupen sino también cuando tienen iniciativas. Otra característica es la llamada *Perdidos en el espacio*, que consiste en jóvenes solicitantes a ingresar a SEMCO, pueden trabajar, durante doce meses, en doce departamentos para poder negociar un acuerdo permanente en alguno de los lugares en que colaboró.

El Núcleo de Innovación Tecnológica, se trata de un pequeño grupo de ingenieros quienes fueron liberados de sus responsabilidades cotidianas y actualmente se dedican a inventar nuevos productos, perfeccionar, trazar

estrategias comerciales, aumentar la eficiencia, de tal forma que su remuneración depende en parte del éxito de sus iniciativas.

Células manufactureras, agrupó las máquinas para que un grupo de obreros construya diversos productos de buena calidad, pues esta estructura los ha hecho más felices. Así mismo existen los *Comités de Fábrica* que consiste en que los grupos de trabajadores de cada unidad fabril, elige a sus delegados que se reúnen regularmente con sus superiores, con el fin de revisar aspectos pertinentes.

Cuando por alguna razón, algún colaborador se separa del grupo, se fomenta que pueda seguir trabajando de forma externa, convirtiéndose en su proveedor, a través del programa llamado *Programa Satélite*. Por todos estos aspectos es necesario que los empleados sientan *Orgullo* de participar en un lugar laboral en que son tomados en cuenta y se busca la calidad. Inclusive por el manejo a casos delicados de Corrupción que han sabido enfrentar ante quienes resultaron responsables.

Los siguientes conceptos también son importantes para SEMCO, pero no se aplican, es decir, tienen claro lo que no se debe llevar a cabo, éstos son: *Paternalismo*: palabra que definitivamente Semler deja en claro que no es de su agrado, pues no quiere que se maneje que forman una “familia”, de hecho lo reitera con lo siguiente: “deseamos constituir una empresa con éxito. Sólo nos interesa el rendimiento de los trabajadores en sus puestos, no sus vidas privadas”. (Semler, 2000, 303); y para dejar más en claro esto no existen *Préstamos*: que es otro de los puntos clave del Manual, pues están totalmente descartados para situaciones como comprar casa o coche, solo se hacen en situaciones del todo

imprevistas. No se promete un trabajo de por vida, pues podrían no cumplirlo como empresa y por tanto no hay *Seguridad en el puesto de trabajo*.

Toda esta información es trascendental para los objetivos que se tienen establecidos para esta investigación y en particular para poder identificar la tipología de su cultura organizacional que es la parte de aportación al conocimiento que se ha planteado con este trabajo.

Para facilitar la lectura de los valores, características y actividades específicas del Modelo SEMCO, que se mencionaron, se presente el **Cuadro 2-10**:

Cuadro 2-10: Valores, Características y Actividades de SEMCO

| VALORES | CARACTERÍSTICAS | ACTIVIDADES |
|--|---|--|
| DEMOCRACIA, FLUJO DE INFORMACIÓN Y COMPARTIR LAS GANANCIAS | Comités de fábrica. Células manufactureras. Núcleos de innovación | - La compañía mantiene entrevistas de trabajo colectivas, en las cuales todos los candidatos son entrevistados por un equipo representativo de empleados |
| | Democracia. Participación en beneficios. Transparencia | |
| | Empresa natural. Gestión por vagabundeo. Horarios flexibles. Perdidos en el espacio. Permiso por hepatitis. Preferencia por los de casa. Programa satélite. Rotación de empleo. Trabajar en casa. Encuestas salariales. Evaluación inversa. Sueldo autodeterminado. Salario en riesgo. Organización circular. Formación | - La asistencia a las reuniones de la compañía es voluntaria. No tiene plan de negocios, ni declaración de misión, ni presupuesto de largo plazo, ni departamento de recursos humanos, ni vicepresidente de tecnología, ni director de operaciones, ni director ejecutivo fijo, ni código de vestimenta, ni descripciones de puestos de trabajo, y nadie autoriza las cuentas de gastos. Los empleados (y no sus jefes) son los que eligen su propia capacitación. |
| | Huelgas, Paternalismo, Seguridad en el empleo | - No pretende ser una gran familia, ni que sean empleados de por vida. La relación con el sindicato es sana, buena negociación |

Fuente: Elaboración propia a partir de Semler (2001)

El dirigente de SEMCO, Ricardo Semler (Semler, 2001) liberó a las personas de la pirámide, logrando una constante innovación y reforma que ellos protagonizaban, pues cree que las compañías serán más efectivas con empleados creativos y serán más competitivos.

Para lograr esto, y poder desarrollar parte de este modelo, es tener claridad y vivir los siguientes conceptos: confianza, libertad y responsabilidad, pues al dirigir la propia empresa, no se arriesgará con decisiones y acciones mal tomadas y aplicadas. Por otra, parte si se dirige una entidad que no es propia, al gestionar erróneamente puede traer consecuencias graves, como pérdidas de clientes, de personal, financieras.

Al tocar el tema de Dirección, es importante valorar también las competencias laborales, dentro de las cuales se encuentran: iniciativa- autonomía, dinamismo- energía, responsabilidad, orientación al cliente interno, capacidad de aprendizaje, productividad, alta adaptabilidad, liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, modalidades de contacto, habilidad analítica, colaboración, competencia- capacidad, pues hay que reconocer que, al tener diversas personalidades en el grupo de colaboradores, algunas competencias serán más sólidas en unas personas que en otras.

Así mismo, es tarea de quien dirige, al aplicar su estilo de Liderazgo, el tener claro esas diferencias para direccionar las capacidades de cada persona hacia los objetivos organizacionales.

Laube (2007) menciona que en Argentina ya se ha implementado parte de este modelo, en la empresa Tarjeta Naranja, donde la Directora de Operaciones y

Recursos Humanos, Susana Bergero, manifiesta que han implementado con éxito la práctica de la Democracia como en SEMCO.(Laube, 2007).

En una entrevista realizada por Carrizo (2006), Susana Bergero afirma que el haber recibido, Tarjeta Naranja, el premio “El mejor lugar para trabajar” es debido a que “fueron los propios colaboradores los que nos eligieron”.

En Aguascalientes es muy común que en las empresas tengan una jerarquía vertical, de acuerdo a García y Martínez (2009) conforme al modelo de Quinn, Robert E., Rohrbaugh, la tercera cultura dominante es la jerárquica; esta “verticalidad” no facilita la facultación a sus empleados, dicho de otra forma, el desarrollo del *empowerment*. Pues éste implica confianza en que se sabrá responder con responsabilidad a lo que se pida.

Implementado por Ricardo Semler en su propia Compañía SEMCO, el cual ha sido citado en artículos escritos por Bouley (2005), Montoya y Broncano (2008, 2009), Laube (2007), Hamel y Lowell (2004), Kulatunga (2007), Teal (1987), Cunha (2001), Killian y Pérez (1998).

Semler ha escrito ya dos libros (Maverick y los Siete días del fin de semana) y artículos para la Harvard Business Review (Como dirigir sin gerentes, 1989). Es importante aclarar que en inglés el libro se titula *Maverick* cuyo significado es poco ortodoxo ó persona de pensamiento independiente (The Oxford American Desk Dictionary, 1998).

En todo lo mencionado, sobre el sistema de gestión que ha desarrollado por más de 20 años. A pesar de ese tiempo transcurrido continua llamando la atención pues sigue siendo innovador y algunos lo consideran hasta utópico.

El autor de este modelo, aclara que no pretende que su estilo sea visto como una receta que se sigue al pié de la letra y que funcionará a toda empresa, sino que se pueden adoptar ciertas partes de lo que él ha llevado a cabo. Imparte conferencias en diferentes países, para dar testimonio y hacer aportaciones a quienes lo consideren conveniente.

Precisamente a raíz de los cambios que llevó a cabo en su Grupo, es lo que ha llevado a Semler a ser reconocido en su forma de plantear las cosas para dirigir a las empresas, porque rompe muchos esquemas, sobre todo al vivir en Brasil, pues era más común que varias cosas tan innovadoras, se implementaran en países de primer mundo.

La libertad se refleja en los cambios realizados pues piensa en su personal, en el desarrollo de su gente, no creyendo en las estructuras, en las normas, buscando aplicar el sentido común.

Una de mis primeras medidas en Semco fue prescindir de las normas. Todas las empresas cuentan con una auténticas biblias sobre el modo de proceder. Son un estorbo para la flexibilidad y un aliento para el que se siente muy pagado de sí mismo. (Semler, 2001, p. 11)

En los libros de administración uno de los temas es el Proceso Administrativo donde el primer paso es la Planeación y, entre otras cosas, se establecen normas, desde esa primera medida, Semler hace caso omiso de ello, eliminando lo que ya existía al respecto, en el Grupo. En una entrevista que tuvo con Bruce Lloyd (1999, p. 2) una de las preguntas era si se basaba en la teoría de alguien en particular, a lo que respondió: “No, no hubo alguien en particular. Me gustan algunas de las ideas de Porter, Mintzberg y Ohmae”.

Ricardo Semler escribió al respecto (Semler 2001, p. 71)

Probé todas las ideas previamente desarrolladas que pude hallar, explorando todo maldito libro que empezada con un “Cómo...” para acabar con las palabras “sistema” o “método”. Leí a Alfred Sloan, Tom Peters, estudié a autores populares en la materia como John Naisbitt, Peter Drucker, Alvin Toffler y Henry Mintzberg. Recurrí a ejecutivos de otras empresas. Recogí infinidad de ideas y de técnicas pero no conseguí que funcionasen en nuestras oficinas y fábricas. Nuestra gente se sentía motivada por un tiempo pero luego retornaba la situación previa. Comencé a sospechar que el problema de Semco era más hondo de lo que había supuesto. (Semler 2001, p. 71)

Su propuesta retoma a algunos autores, pero también se encuentra en desacuerdo con otros, por ejemplo Taylor:

Siempre que me encuentro en una fábrica convencional recuerdo cuán poco hemos avanzado desde Taylor. Me parece que las minuciosas descripciones del trabajo de Taylor limitan el potencial de los obreros y reducen la posibilidad de un enriquecimiento de su tarea, lo que a su vez afecta a la motivación. (Semler, 2001, p. 131)

Baker (2004) comenta sobre él: “convirtió la empresa brasileña en un tipo de paraíso laboral en la tierra”. “La contraseña fiel de su administración es *confianza*” retoma una frase del mismo Semler “él, quien dirige menos, es el que dirige mejor”.

El atractivo principal de conocer este estilo de dirección, fue precisamente esta palabra: *Confianza*, pues aunque es trillado se vive en tiempos difíciles, careciendo de esta fe y creencia en la humanidad en gran parte del mundo, es difícil hacer o dar algo a los demás sin esperar nada a cambio. Todo aspecto político, social y económico se ha visto afectado por esta falta de confianza, pues se negocian y se llegan a acuerdos más por conveniencia que por convicción.

En el aspecto laboral no es la excepción pues las decisiones suelen centralizarse, se faculta a parte del personal, pero siempre bajo supervisión. El ser humano es único e irreplicable, al mismo tiempo que es complicado, en particular en tiempos en los que sólo se piensa en ganar, superarse, destacar y tener.

Dentro de cualquier empresa se puede considerar como obvio, que realmente es un lugar donde se debe trabajar en equipo, buscando el beneficio de todos y cada uno de los miembros que la conforman, ya que, por consecuencia, se verá beneficiada la organización.

Pero no sólo en las empresas, es de vital importancia que esto se pueda percibir y buscar en la sociedad, que se busque el bien común, Holder (1995) opina sobre el libro *Radical* SEMCO usa el concepto de espacio en el tiempo para hacer descubrimientos: “su gente utiliza equipos auto-dirigidos para capitalizar en encontrar nuevas oportunidades”. (p. 5)

El comentario de Konrad (2006, p. 7) va en esta misma línea “Atrayendo empleados a través de un alto involucramiento en el trabajo”. Los hace involucrarse en el trabajo como si la compañía fuera de ellos, haciéndolos parte del crecimiento, del desarrollo de sus empresas, tomando en cuenta su opinión, pero la misma debe ser justificada para provocar un cambio o ajuste, según sea el caso. Konrad continúa:

Alto involucramiento que proporciona el poder de tomar decisiones laborales, capacitándose para construir su propio conocimiento y habilidades para crear e implementar decisiones con efectividad, información de cómo sus acciones afectan el desempeño en la unidad de negocio y sus recompensas a sus esfuerzos que favorezcan su desempeño puede dar como resultado un ganar-ganar para los empleados y para los administradores. Los empleados parecen disfrutar de este alto involucramiento lugar de trabajo y este les permite a los administradores mejorar los beneficios cosechados. (Konrad, 2006, p. 7)

El indicar al personal que tienen libertad para actuar, implica otros dos términos muy importantes, que ya se han mencionado, confianza y responsabilidad, los empleados deben buscar el mantener a las empresas en buenas condiciones financieras, laborales, competitivas, para beneficio de ellos mismos y esto implica que consideren que a toda acción corresponde una reacción, que en ocasiones no será la ideal y si se presentan contingencias, deberán también participar en la solución de problemas.

Esta parte de participación de los empleados Semler lo tiene muy claro y en su libro lo establece en estas dos partes: “En Semco ni siquiera nos gusta pensar

en términos de subordinado o de jefe. Preferimos hablar de socio y de coordinador.” (Semler, 2001, p. 16)

“pero tratamos de que cada uno tenga en Semco posibilidades máximas y supervisión mínima” (Semler, 2001, p. 17)

Es difícil que quienes dirigen las empresas puedan considerar el tener una supervisión mínima pues se llega a pensar que al delegar, a pesar de que se dejen que los colaboradores decidan, debe de mantenerse en constante revisión de qué y cómo lo están haciendo. No significa que esto sea malo o inadecuado pero es una supervisión constante y entonces el delegar no se aplica al cien por ciento.

Apoyando un poco la postura de Semler frente a Taylor, también hay un principio de Henry Fayol que se dio a conocer a principios de 1900, que es el Espíritu de Equipo, el cual, a pesar de ser muy claro en su explicación, es difícil de llevar a la práctica, pues las diferentes personalidades en los lugares de trabajo, no permiten en ocasiones esa interacción que facilite la comunicación, entre otras cosas, para que todos desempeñen sus actividades adecuadamente. Pues se dan rivalidades entre los compañeros por destacar de forma individual o que no se integren en equipos que implica un compromiso de cada uno de los miembros y hagan su trabajo mediocrementemente.

No obstante que este principio fue establecido a principios del siglo pasado, no es sencillo implementarlo, en las instituciones de nivel superior se trabaja constantemente y se hace énfasis de que los alumnos desarrollen actividades en equipo, pues es una práctica importante como ensayo para la vida profesional, sin

embargo continua siendo uno de los puntos de problemáticas en particular por que la calificación está en juego; si el profesor los conforma se dan muchas quejas de que no todos trabajaron al mismo ritmo, si los alumnos eligen con quien elaborar los proyectos se repite la situación de un involucramiento parcial.

Al respecto Semler comenta lo siguiente:

Si existía un grupo que se mostrase crítico con nuestro naciente plan era el de los interventores de nivel medio. No me cansaba de decirles que ellos más que yo o los directores podían ser los mejores defensores – o los mayores obstáculos – de nuestros esfuerzos por hacer de Semco una empresa más democrática y libre. (Semler, 2001, p. 95)

Se mencionaba anteriormente la parte de la responsabilidad que Semler tiene claramente establecido, pues los involucra pero deben tomar parte para que la democracia se siga dando al ser participativos y proactivos en sus labores, pensando siempre en que las cosas funcionen de la mejor manera posible y que de ellos depende el no convertirse en obstáculos, trabajar como verdaderos equipos. Están conscientes de que esto implica riesgos que pueden ocasionar errores, pero al establecer compromisos como miembros del equipo también se apoyan si las cosas no marchan bien. “No creemos en el fraccionamiento. Queremos que los obreros comprendan que son parte de un todo. Y que se esfuercen por lograr que su trabajo sea el mejor posible”. (Semler, 2001, p. 132)

Al permitir tanta participación se tiene que dar por consecuencia el compartir información, para lo cual la práctica de SEMCO es:

...sabíamos que antes de compartir la riqueza teníamos que distribuir algo aún más valioso: información. Pero las ventajas de la apertura y de la sinceridad superan con mucho a los inconvenientes. Y una empresa que no comparte información cuando los tiempos son buenos pierde el derecho a requerir solidaridad y concesiones cuando no lo son. (Semler, 2001, p. 137)

Una frase común es que la información es poder, razón por la cual muchos directivos mantienen bajo llave datos importantes que pueden obstaculizar el desarrollo de actividades de algunos empleados, inclusive la delegación misma. Juega un papel importante el aspecto cultural, pues no es fácil tener apertura a compartir, a confiar que se hará un buen uso de lo que se conozca de la empresa, por miedo a espionaje, chantaje, etc.

Es de vital importancia, para la presente investigación enunciar aspectos medulares del Modelo SEMCO, tales como:

De acuerdo a las Escalas de Cultura Organizacional que proponen Quinn, Robert E., Rohrbaugh, (1983) Cultura de Mercado, Cultura Jerárquica, Cultura Adhocrática y Cultura de Clan, el estilo SEMCO se encuentra en estas dos últimas, ya que:

Cultura de Clan: La Institución es vista como un lugar amigable donde las personas comparten mucho de sí mismos. Los líderes son considerados como mentores o mejor, como figuras paternas. La Institución se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Se mantiene el prolongado desarrollo del beneficio humano y le da gran importancia a la cohesión y a la moral. El compromiso es alto.

Cultura Adhocrática: La Institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar e impulsa la libertad e iniciativa. Sus líderes son innovadores y corredores de riesgos. Lo que la mantiene unida es la experimentación e innovación. Enfatiza en estar a la vanguardia y hay un continuo énfasis en el crecimiento y adquirir nuevos recursos. (Smart, 2003, p.12)

En la Cultura de clan, el único aspecto que no cubre Grupo SEMCO es la del paternalismo, que como el *Manual de supervivencia* establece, que no quiere que se establezcan relaciones que lleven a sentirse dentro de una familia laboral, por los lazos que pueda implicar y descuidar lo más importante para ellos, el buen desempeño de su trabajo con el que llega a lograr que se comprometan sus colaboradores pero respetando siempre su vida privada no mezclando una cosa con otra.

El estilo de SEMCO muestra complementariedad en estos tipos de cultura pues la parte de Cultura de Clan que marca compromiso se cumple con la parte adhocrática de que impulsa a que trabajen con libertad e iniciativa, que se corran riesgos y experimenten. Si uno o varios empleados presentan cambios con información sustentada se llevan a cabo en SEMCO, de hecho se da la rotación de puestos para que todos aprendan y se desarrollen, lo que lleva a otro punto de la Cultura de Clan, sobre esta misma, cuando habla de la moral es importante mencionar que en el libro de Semler, describe unas situaciones vividas de inspectores corruptos que quisieron sobornarlos, pero no pudieron hacerlo pues se corregía lo que marcaban como error sin importar el tiempo, dinero y esfuerzo que les implicara. Acusaron a las autoridades competentes a quienes buscaban extorsionarlos y hubo consecuencias para el grupo al tener mayor observación como represalia de haber delatado a sus agresores.

Estas escalas pueden también graficarse de acuerdo al esquema realizado por Vivanco (2009, p. 6) de la siguiente forma en la **Figura 2-3**:

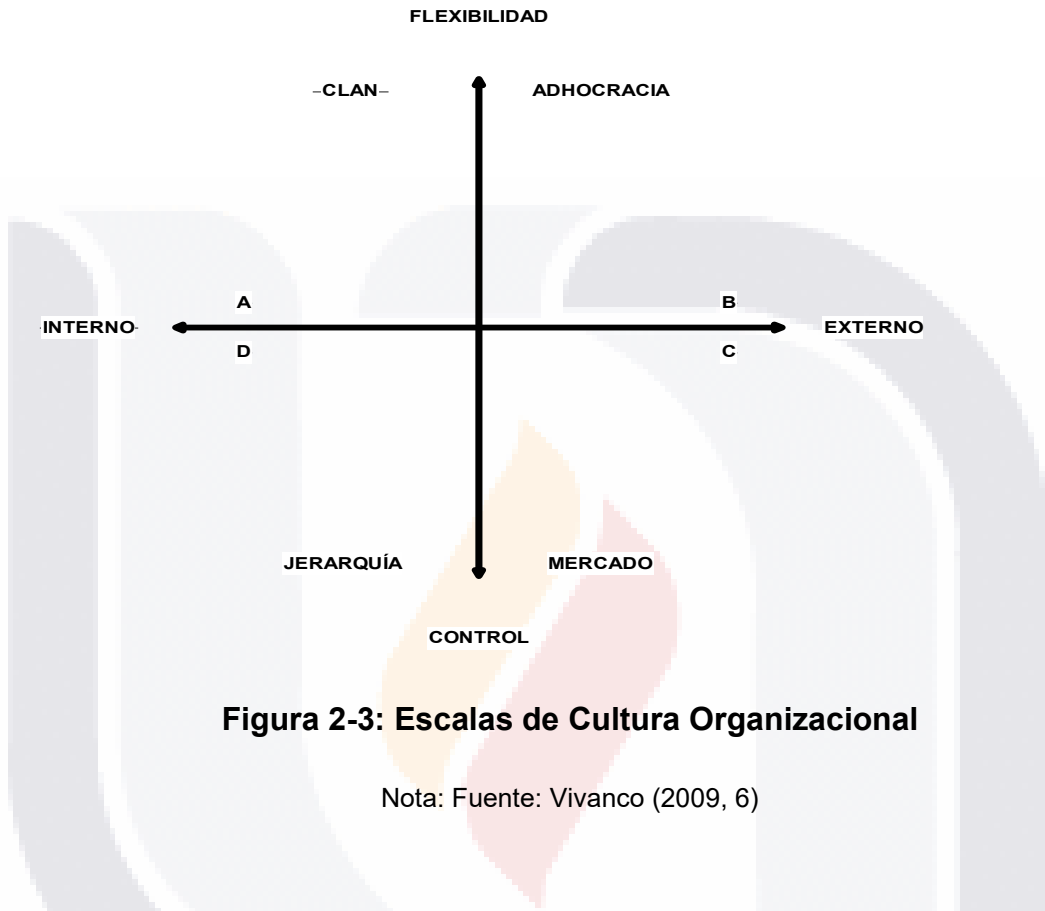


Figura 2-3: Escalas de Cultura Organizacional

Nota: Fuente: Vivanco (2009, 6)

Se ubica en el cuadrante de Flexibilidad, pues delega mucha autoridad entre sus colaboradores, además de que los invita a que hagan propuestas de cambio, por supuesto con su respectiva responsabilidad. En la parte superior,

Todos los cambios que Ricardo Semler llevó a cabo fueron consultados con diferentes empleados y algunos por iniciativa de ellos, con esto se confirman lo que establece Vivanco

La cultura innovadora está basada en unos valores que potencian el disponer de una “visión compartida” de la organización. Todos, directivos y no directivos, se sienten parte de un mismo proyecto, donde el beneficio y la mejora individual repercuten directamente en el beneficio y la mejora del equipo y, en definitiva, de la organización. (Vivanco, 2009, p. 6)

A través de sus libros, de sus artículos escritos y las conferencias impartidas Ricardo Semler ha mostrado a miles de personas su estilo de liderazgo, su cultura organizacional, por ende la visión que existe en Grupo SEMCO; existe una lista de personas que desean incorporarse a laborar con ellos porque desde el exterior comparten dicha visión.

OTRAS CLASIFICACIONES DE TIPOLOGÍA DE CULTURA SON:

La que presentan Kimbrough y Componation (2009): Haciendo un comparativo entre la Organización Orgánica y Mecanicista, ubicando la cultura SEMCO en la Orgánica pues habla de características como: es soportada por la Teoría “Y” de D. McGregor que determina que los empleados requieren solo de poca dirección y son importante en la empresa. Busca que se mejore el trabajo y los empleados con él; celebra con cumplidos lo bien hecho, política de puertas abiertas; sus valores son colaboración e innovación.

Así mismo Vargas (2007), citando a Hofstede con sus conceptos clave de cultura, he aquí la adaptación de SEMCO a ellas:

INDIVIDUALISMO VS COLECTIVISMO: SEMCO es en la práctica colectivista, inclusive cuando considera, hace partícipe e informa al Sindicato, todos son tomados en cuenta.

DISTANCIA AL PODER: Tan corta que su *organización es circular*, todos toman decisiones y las respectivas responsabilidades, sus conceptos que afirman esto también son *Gestión por vagabundeo, Comunicación transparente, conocimiento de sueldos.*

TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE: Le gustan los riesgos, impulsa la creatividad e innovación, apoyando a sus subordinados, pero haciéndoles ver los pros y contras. Con la conformación de: *Rotación de Personal, Núcleo de innovación tecnológica.*

MASCULINIDAD Y FEMINIDAD: El estilo es más de conciliar y llegar acuerdos, a través de ser una *Empresa Natural, Horarios Flexibles, Permisos por hepatitis, Evaluación Inversa, Células Manufactureras, Rotación de Personal.*

OBSERVACIONES AL MODELO SEMCO

En Grupo SEMCO, desde la perspectiva mexicana, la palabra Paternalismo es aceptada, no significa que éste sea necesario, pero sí es importante que dentro de las empresas se pueda sentir la confianza de solicitar apoyo, lógicamente en aspectos como permisos para ausencias o de atención a situaciones urgentes.

Semler (2001) estipula en su libro que no busca que su estilo deba adaptarse en todas las empresas, que solo desea contribuir en parte y esto es referente a que no se podrá adoptar totalmente el modelo, por ejemplo, uno de sus valores que es dar a conocer toda la información, será difícil que quienes conforman en primer nivel logren compartirla, pues se tiene el temor de que se le dé un mal uso.

En lo particular la Seguridad en el empleo, es importante para tener confianza y generar lealtad, sin embargo SEMCO va en contra de esto, pues así como diversas personas desean formar parte del grupo, tienen toda la libertad de separarse cuando así lo decidan.

Ricardo Semler no será el único empresario exitoso, pero si ha aportado durante 20 años a las organizaciones a través de quienes lo han estudiado. Y es justo lo que se busca con esta investigación, aportar con la tipología que se hace de este modelo, a algunas teorías de cultura organizacional y liderazgo que ya existen, para que con ello se pueda lograr el éxito de las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone el tipo de investigación que se llevará a cabo, de acuerdo a lo planteado en los capítulos anteriores tanto en la pregunta de investigación como en los objetivos y las hipótesis y en las empresas estudiadas. De acuerdo también con las características de los datos a recolectar se muestra el modelo conceptual de las variables en la **Figura 3-1**



Figura 3-1. Diagrama de variables

Nota: Fuente: Elaboración propia con información la literatura revisada

Se ha planteado demostrar la relación de las tres variables, la incidencia de Cultura Organizacional y el Liderazgo con el Éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes

De acuerdo a las características de SEMCO, las hipótesis quedan esquematizadas de la siguiente manera:

H1: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en la Cultura Organizacional, son factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

“El objetivo para llegar al éxito, es encontrar el lugar de trabajo que inspire la creatividad y colaboración, a través de técnicas de investigación de valores para elaborar un mapa de jerarquía de los mismos”. Fawcett, Brau, Rhoads Whitlark (2008)

Schoonmaker (2006) considera que las habilidades de los trabajadores y su actitud requerida hacia las actividades es un paso hacia el éxito. Para que SEMCO desarrolle los aspectos mencionados como cultura organizacional es importante la actitud para aprenderlos y vivirlos.

De acuerdo a los autores citados en la revisión de la literatura, la hipótesis 1 queda de la siguiente forma, en la **Figura 3-2**:

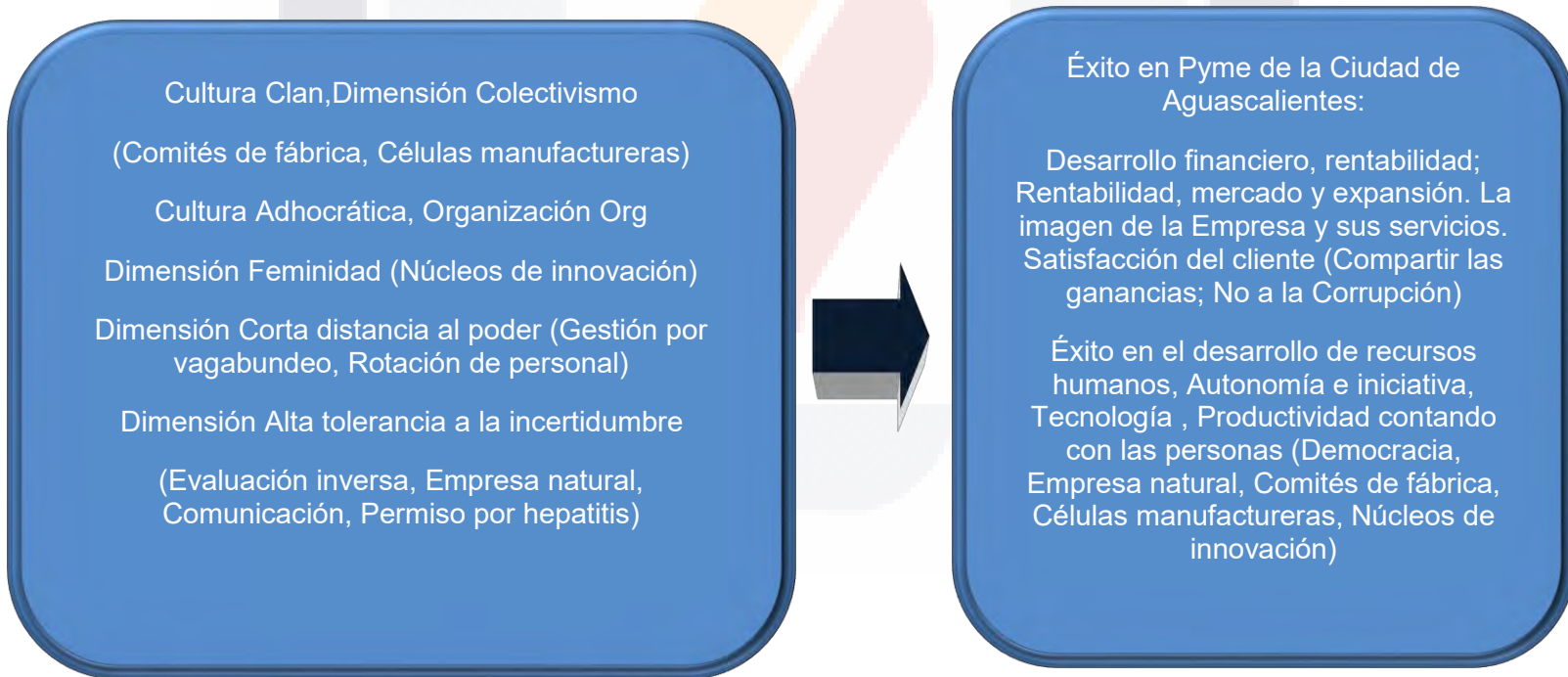


Figura 3-2: Modelos de Cultura Organizacional que influyen en Éxito Nota:

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados Cameron y Quinn (2006), Hofstede (2010), Kimborough y Componation (2009), Semler (2001)

H2: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en su estilo de liderazgo, son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes.

“El liderazgo en las organizaciones de éxito: Mantener y fortalecer las relaciones de confianza con personas en todos niveles, vivir con integridad y predicar con el ejemplo, ser entrenador y facilitador, inspirar a la gente para lograr resultados extraordinarios” de Wall (2010, p. 6)

De acuerdo a los autores citados en la revisión de la literatura, la hipótesis 2 queda de la siguiente forma, en la **Figura 3-3**:

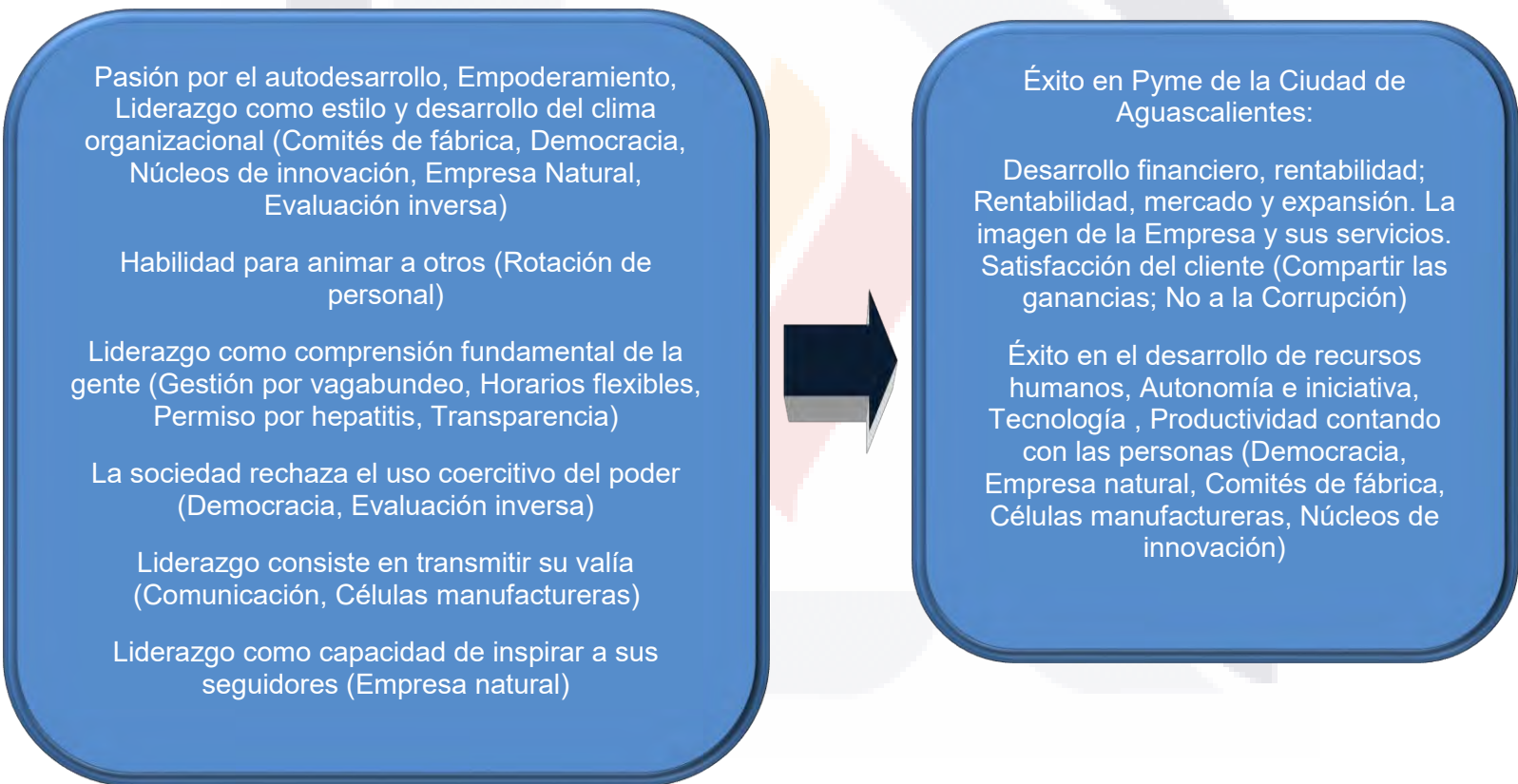


Figura 3-3: Estilos de Liderazgo que influyen en Éxito

Nota: Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados Clark (2009), Koontz (2008), Perles (2000), Semler (2001)

Diseño metodológico

Es de tipo cuantitativo, iniciando como descriptiva para especificar las propiedades importantes de los grupos a analizar (Hernández 1991, p.60), correlacional pues se observó la relación entre las variables (Hernández 1991, 62); el diseño de la investigación planeada fue no experimental, transeccional o transversal, descriptivo - correlacional (Hernández, 1991, p. 187-188); es transversal, porque de cada empresa investigada se recopila la información en un solo momento. Es no experimental, porque no se manipulan deliberadamente las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en el contexto.

Las unidades de análisis fueron Pyme de la ciudad de Aguascalientes de los dos sectores: industrial, de servicios y comercial, considerando el número de empleados entre 11 y 251, de acuerdo a la clasificación realizada por la Secretaría de Economía (2009). El universo obtenido del Directorio Empresarial 2010 del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM), lo que corresponde a la ciudad de Aguascalientes, es de 500 empresas y se aplicaron 204 cuestionarios, muestra tomada de forma aleatoria simple, con un error máximo del 5% y un nivel confiabilidad del 95%.

La selección o elementos de la muestra se realiza, según los criterios fijados por el investigador. (Hernández et al. P. 2003, 305) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.”

Fueron sujetos de estudio solo quienes ocupen los puestos en la alta gerencia para la aplicación del cuestionario

El instrumento de recolección definitivo se diseñó con base en la revisión de la literatura y a la teorización realizada al modelo SEMCO, determinando como variables independientes las características de la Cultura Organizacional y los estilos de Liderazgo, para la variable dependiente Éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes; de acuerdo a las respuestas de los empresarios, según su criterio y a la definición de los aspectos que ellos consideran son los que mas influyen, el instrumento de recolección fue validado en su fiabilidad con un resultado de .945 del Alfa de Cronbach, teniendo el cuestionario 67 Ítems.

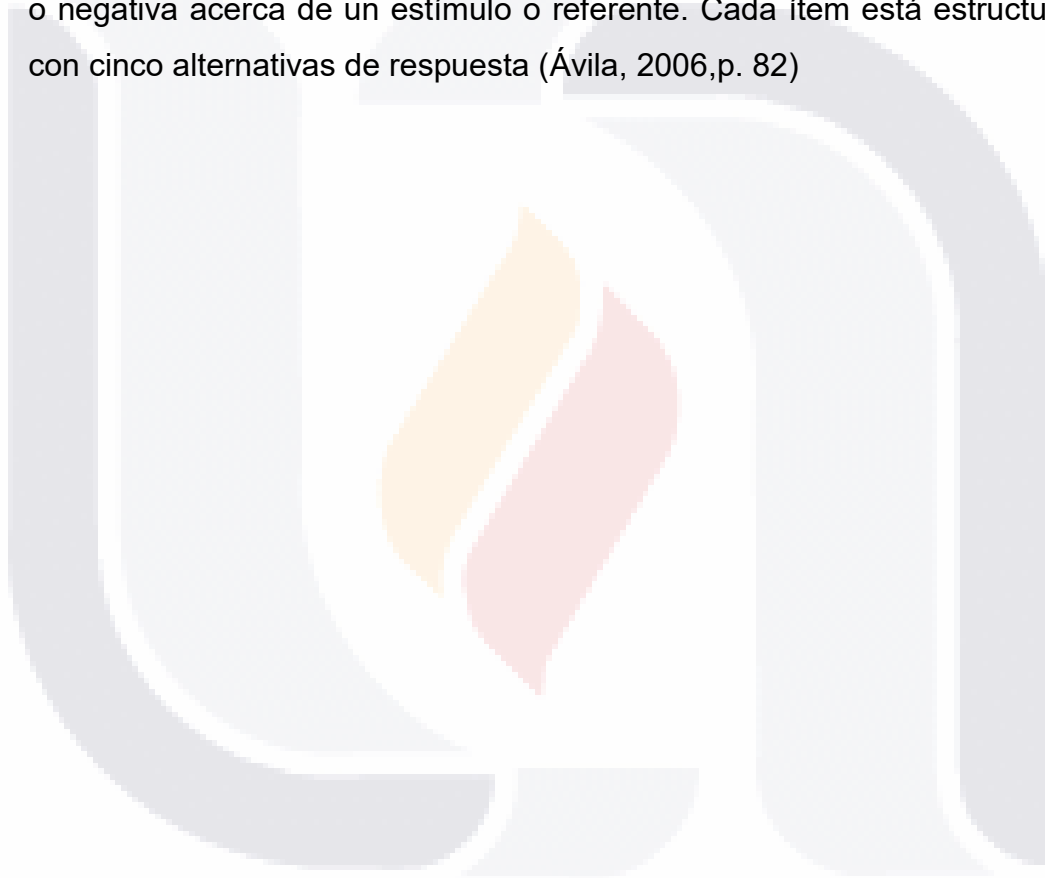
De acuerdo a la operacionalización de variables, se ha establecido el cuestionario con opción a responder considerando la escala de Lickert:

1. No lo sé
2. Totalmente en desacuerdo
3. En desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La definición de la técnica de obtención de información conocida como cuestionario es la siguiente: “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”. (Hernández, p. 1991, 256). Se considera importante conocer la reacción de cada afirmación planteada, sin limitarla a un sí o no, para saber qué tan favorable o desfavorable es cada cuestionamiento de acuerdo a la experiencia de cada persona que responderá el cuestionario.

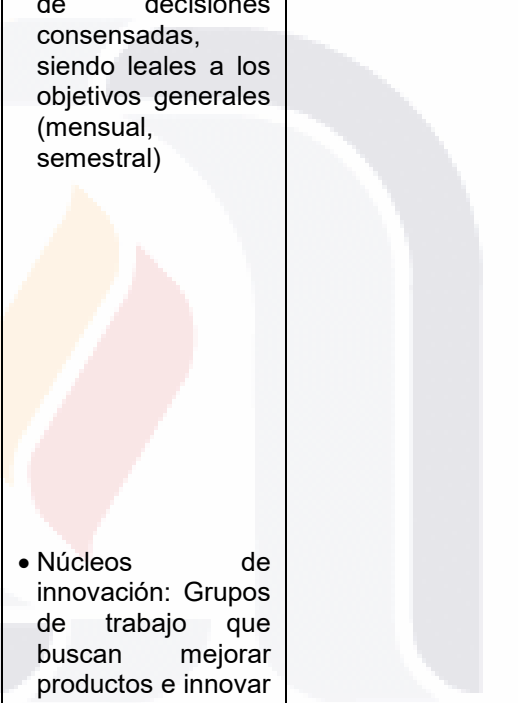
Como establece Ávila (2006), que la actitud se expresa a través de opiniones:

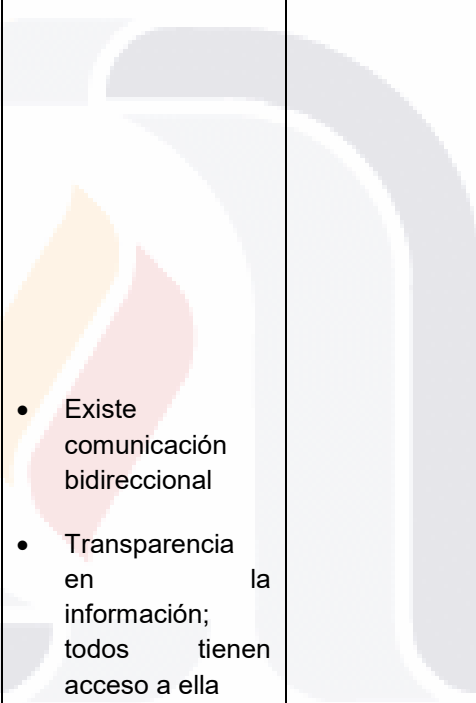
La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta (Ávila, 2006,p. 82)



Cuadro 3-1 Operacionalización de variables Cultura Organizacional, Liderazgo, Éxito

| Variable | Definición | Dimensiones | Indicadores | Tipo de pregunta y nivel de medición | Ítems | Instrumento |
|--------------------------------------|---|--|--|---|--|---|
| <p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p> | <p>Teórica conceptual La cultura organizacional refleja la ideología que prevalece y que las personas cuidan en sus mentes. Transmite un sentido de identidad a los empleados, provee una guía no escrita ni hablada de cómo arreglárselas en la organización e incrementa la estabilidad del sistema social que ellos experimentan. (Cameron y Quinn, 2006, 16)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Clan: La Institución es vista como un lugar amigable donde las personas comparten mucho de sí mismos. Es como la extensión de la familia. La tarea principal de la gerencia es empoderar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad. La organización recompensa el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron y Quinn) Ítems 1-9 | <ul style="list-style-type: none"> • Comités de fábrica: Reuniones periódicas (semanal o mensual). Toma de decisiones en consenso (semanal, mensual). | <p>A partir de afirmaciones donde los sujetos indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, conforme a lo siguiente: 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo</p> <p>Nivel de medición: ordinal a través de una escala tipo Likert.</p> | <p>1-Es importante que las decisiones se tomen de manera colegiada incorporando los diferentes niveles jerárquicos 2-Tanto los directivos como los subordinados pueden tomar decisiones que impliquen bajo nivel de certeza sobre los resultados -3Considera importante que existan las minutas para cada reunión 4-La gerencia da seguimiento a las minutas de las reuniones 5-El manual de organización facilita la operación de comités 6-En las reuniones, para que se llegue a acuerdos, se asigna un moderador 7- La organización se mantiene unida por la lealtad y tradición 8- Es importante contar con la lealtad de los empleados 9- Se impulsa la libertad e iniciativa en los empleados</p> | <p>19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29</p> |

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|-------------------|
| | <p>La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra (Hofstede et al. 2010, p. 556).</p> <p>El pensamiento principal de la cultura organizacional, es que juega un papel crítico en áreas claves como que las iniciativas principales son implementadas,</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Colectivismo: prevalece el interés del grupo al interés individual. Destaca por una sociedad en la cual la gente desde su nacimiento hacia adelante están integrados en fuertes y cohesivos grupos, a través de los cuales se protegen en un intercambio de lealtad incuestionable. (Hofstede) ítems 1-9 • Cultura Femenidad: Preocupación por mejorar la calidad de vida, se caracteriza por buscar la conciliación entre personas. Se ocupa de las relaciones y del entorno. Tiene una buena relación laboral con su superior inmediato. Desarrollo tecnológico se puede soportar en valores femeninos en sociedades | <ul style="list-style-type: none"> • Células manufactureras: Establecer metas comunes, a través de decisiones consensadas, siendo leales a los objetivos generales (mensual, semestral) • Núcleos de innovación: Grupos de trabajo que buscan mejorar productos e innovar productos y/o servicios. |  | <p>10-La innovación en los empleados facilita el crecimiento de la organización</p> <p>11- La innovación es permanente en la empresa, con el registro debido de los responsables de implementar lo propuesto</p> <p>12- Es preferible mantener cambios constantes a través de lo que propongan los subordinados</p> | <p>30, 31, 32</p> |
|--|---|---|--|---|---|-------------------|

| | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|---|
| | <p>viendo que tan rápido la organización puede reaccionar a los cambios en el mercado y como la organización puede navegar exitosamente en entorno de los negocios (Kimbrough y Componation (2009, 1)</p> | <p>industrializadas (Hofstede) ítems 10-12</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organización orgánica: organización abierta al cambio, colaborativa y rigurosa en la administración de riesgos (Kimbrough y Componation) ítems 10-12 • Cultura Adhocrática: Lo que la mantiene unida es la experimentación e innovación. Recursos humanos es un agente de cambio y facilita la transformación. (Cameron y Quinn) ítems 10-12 • Cultura Corta distancia al poder: Existen niveles jerárquicos pero eso no impide que los subordinados puedan tener comunicación con la alta gerencia (Hofstede) ítems 13-23 • Cultura Feminidad: preocupación por mejorar |  <ul style="list-style-type: none"> • Existe comunicación bidireccional • Transparencia en la información; todos tienen acceso a ella • Los subordinados pueden evaluar a sus jefes • Organización | | <p>13- El trato entre todos los miembros de la organización es siempre con respeto 14- Es importante que todos los miembros de la organización se conozcan entre sí 15- Las actividades de convivencia facilitan la integración y un mejor desempeño 16- En las actividades que corresponden a cada puesto de la organización, prevalece el interés del grupo sobre el interés individual 17- La estructura de la empresa refleja una</p> | <p>34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45</p> |
|--|---|--|---|--|---|---|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | <p>la calidad de vida, conciliación. Tiene una buena relación laboral con su superior inmediato (Hofstede) ítems 20-23</p> <p>• Cultura Adhocrática: Lo que la mantiene unida es la experimentación e innovación. El área de Recursos humanos es un agente de cambio y facilita la transformación. (Cameron y Quinn) ítems</p> | <p>circular, pocos niveles jerárquicos</p> <p>• Horarios flexibles • Rotación de personal • Gestión por vagabundeo: las oficinas carecen de divisiones, para</p> | | <p>comunicación bidireccional</p> <p>18- El uso de la tecnología facilita la comunicación más no sustituye las relaciones "cara a cara"</p> <p>19- La transparencia en la información es fundamental para la operación de la organización</p> <p>20- Se tiene un proceso de evaluación con parámetros claros y precisos</p> <p>21- La retroalimentación que se reciba del jefe directo se da de forma objetiva, directa y en períodos establecidos</p> <p>22- Los jefes son evaluados por sus subordinados, con un formato específico</p> <p>23- Si algún empleado obtiene resultados bajos para los parámetros de la empresa, se le da oportunidad de mejora</p> <p>24- Tener un horario flexible es un reflejo de confianza y responsabilidad</p> <p>25- La organización puede operar teniendo flexibilidad de horarios</p> <p>26- Los subordinados pueden sugerir su propio horario laboral</p> <p>27- El personal pueda cambiar</p> | <p>47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56</p> |
|--|--|--|--|--|---|---|

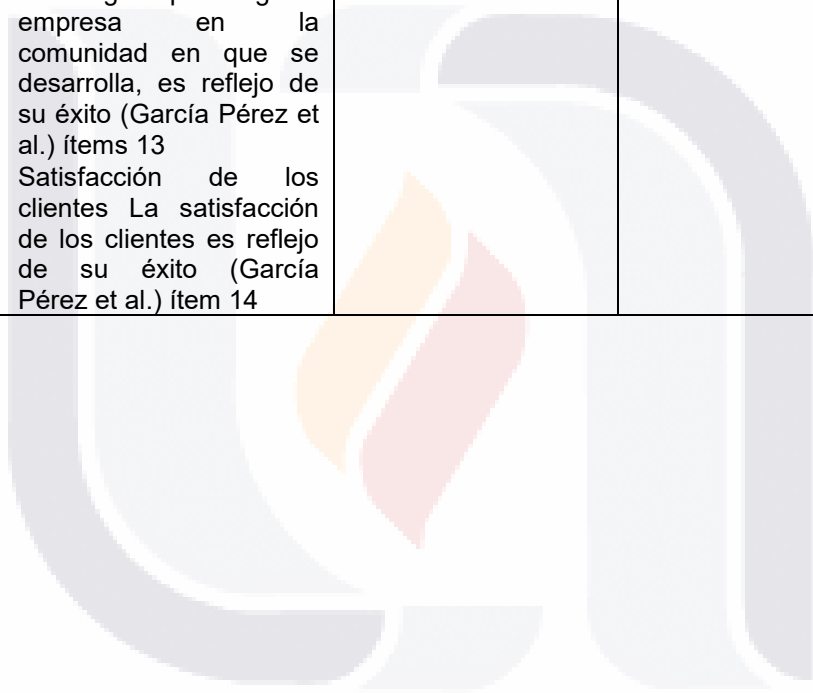
| | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|--|--|-----------------------|
| | | <p>24-32</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura Alta tolerancia a la incertidumbre: Aceptar correr riesgos (Hofstede) ítems 24-32 • Cultura Feminidad: preocupación por mejorar la calidad de vida, conciliación. (Hofstede) 24-28 | <p>que los empleados puedan relacionarse</p> | | <p>de puestos periódicamente</p> <p>28- Un subordinado puede proponer su propio cambio de puesto</p> <p>29- La seguridad en el empleo es un motivador para cualquier colaborador de la organización</p> <p>30- Proporcionar capacitación a los empleados es de suma importancia para la organización</p> <p>31- La organización proporciona facilidades de crecimiento profesional a sus subordinados, capacitándolos y asignándoles puestos diferentes</p> <p>32- Las condiciones físicas adecuadas en el lugar de trabajo son indispensables</p> | |
| <p>LIDERAZGO</p> | <p>Teórica conceptual: Consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas. Covey (2005, p.139)</p> <p>El arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. (Koontz, et al. 2008, 413)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas (Covey) ítem 3 • Liderazgo como la capacidad de inspirar a sus seguidores : ser un ejemplo en su actuar y pensar(Koontz) ítems 2 y 20 • Liderazgo con la Pasión por el autodesarrollo y el de otros: esta pasión los hace buenos <i>coaches</i> y mentores (Clark) ítems 1 y 11 | <ul style="list-style-type: none"> • Es importante el ejemplo de los que dirigen • Los líderes considerados como mentores | <p>A partir de afirmaciones donde los sujetos indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, conforme a lo siguiente:</p> <p>1 Totalmente en desacuerdo</p> <p>2 En desacuerdo</p> <p>3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p>4 De acuerdo</p> <p>5 Totalmente de acuerdo</p> <p>Nivel de</p> | <p>1- Es importante que los subordinados consideren a los directivos como mentores (consejeros o guías)</p> <p>2- La forma de actuar de quienes dirigen es ejemplo para sus subordinados</p> <p>3- La manera de actuar de quienes dirigen influye en el actuar de los subordinados</p> <p>4- El gerente general transmite los valores organizacionales a sus subordinados</p> | <p>60, 61, 62, 63</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con Empoderamiento: delegar (Clark) ítems 5 y 8 • Liderazgo con Habilidad de animar a otros: para que trabajen en los cambios que se necesitan en una determinada visión (Clark) ítems 7 y 10 • Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional: la forma de actuar de todos los integrantes de la organización, infundida por los directivos (Koontz) ítems 4, 8, 9, 17, 18, 19 • Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: Tratarlos como personas con diversas necesidades (Koontz) ítems 12, 13, 14, 16 y 21 • La sociedad rechaza el uso coercitivo del poder. (Perles) ítems 15 | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en la toma de decisiones de los subordinados. • Núcleos de innovación • Células manufactureras • Se pueden establecer horarios flexibles y permisos sabáticos | <p>medición: ordinal a través de una escala tipo Likert.</p> | <p>5- Tener una política de "puertas abiertas" facilita la interacción entre directivos y subordinados</p> <p>6- La empresa tiene apertura para que cualquier empleado pueda hablar con el gerente general en cualquier momento</p> <p>7- Los subordinados pueden llegar a manifestar observaciones, sugerencias y/o quejas, las cuales son escuchadas por sus directivos</p> <p>8- Es conveniente trabajar con un estilo democrático permitiendo la participación activa de todos los integrantes de la organización</p> <p>9- La gerencia promueve la innovación por parte de los empleados</p> <p>10- Los empleados participan en los cambios que propone la gerencia</p> <p>11- La confianza que se tiene al jefe directo es básica para que guie a sus subordinados</p> <p>12- Se vive con un sentido equitativo, de igualdad para todos los miembros de la organización</p> <p>13- El trato de la gerencia hacia los empleados se hace considerando aspectos personales, como su entorno</p> | <p>64 - 82</p> |
|--|--|--|--|--|--|----------------|

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | <p>familiar, para algunos permisos o excepciones</p> <p>14- El trato equitativo para todo el personal de la empresa, es básico para el desarrollo organizacional, en cuanto a oportunidades de trabajo</p> <p>15- El tipo de poder de quienes dirigen, es ejercido a través de la coerción</p> <p>16- La gerencia general procura la calidad de vida de todos sus colaboradores a través de asignar un sueldo de acuerdo al puesto y condiciones de trabajo óptimas</p> <p>17- Los directivos tienen privilegios que marcan una diferencia con sus subordinados (lugar en el estacionamiento, mejores computadoras, etc.)</p> <p>18- Los directivos tienen convivencias con sus subordinados extraordinarias a lo laboral</p> <p>19- Los directivos están presentes en todas las reuniones que tengan los diferentes grupos o comités</p> <p>20- Se motiva en la organización a que se dé la colaboración voluntaria y espontánea</p> <p>21- Se tiene flexibilidad para otorgar permisos de ausencia por situaciones personales</p> | |
|--|--|--|--|--|---|--|

| | | | | | | |
|---------------------|--|---|--|---|--|----------------|
| <p>ÉXITO</p> | <p>Teórica conceptual: <i>La cultura organizacional es un factor básico de éxito para la empresa, considerando inclusive no solo la que se tenga en el momento, sino la que los empleados buscan o desean.</i> Zhang et al.,(2008, p.6)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo financiero, rentabilidad (utilidad neta sobre ventas igual o superior al 10%) (García Pérez, et al.) Rentabilidad, mercado y expansión) (Zhang, et al.) ítem 1-3 • ÉXITO EN EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Inversión en el talento humano a través de conservarlo, moral de los empleados y relación con el gerente) (Zhang et al.) ítem 4 y 5 • Estructura organizativa y Recursos humanos (uso de incentivos) (García Pérez et al.) ítem 6 y 7 • Tecnología (fuerte y su desarrollo), Innovación (en procesos productivos, productos, gestión de empresa) (García Pérez et al.) ítem 8 y 9 • Autonomía e Iniciativa. El éxito de la empresa se refleja en parte por la libertad en la toma de decisiones en los empleados (Peters y Waterman) ítem 11 • Productividad contando con las Personas. Se | <ul style="list-style-type: none"> • El éxito de una empresa radica en sus ganancias, en la imagen que tenga en la comunidad, en lo amplio de su mercado por la satisfacción de sus clientes. Por ser innovadora y el uso de tecnología | <p>A partir de afirmaciones donde los sujetos indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo, conforme a lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo <p>Nivel de medición: ordinal a través de una escala tipo Likert.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1- El éxito de una empresa radica en sus ganancias 2- El éxito de una empresa radica en el segmento de mercado en que se desarrolla 3- El mantener un crecimiento en el mercado es reflejo del éxito de la empresa 4- El éxito de una empresa radica en su capital humano, en sus empleados 5- El capacitar a los empleados es un inversión a mediano y largo plazo 6- La estructura de la empresa (organigrama) es importante que se conozca y sea entendido por todos los colaboradores 7- El uso de incentivos a los empleados se refleja en el éxito de la empresa 8- El uso de tecnología es importante para que una empresa sea exitosa 9- Una empresa exitosa es innovadora 10- La calidad en productos y/o servicios es determinante para que una empresa sea exitosa 11- El éxito de la empresa se refleja en parte por la libertad en la toma de decisiones en los empleados 12- Una empresa es exitosa a través de la productividad de su personal | <p>85 - 98</p> |
|---------------------|--|---|--|---|--|----------------|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | | <p>trata al personal como fuente fundamental de calidad y aumentos de la productividad (Peters y Waterman) ítems 10 y 12</p> <ul style="list-style-type: none"> • La imagen de la Empresa y sus servicios. La imagen que tenga la empresa en la comunidad en que se desarrolla, es reflejo de su éxito (García Pérez et al.) ítems 13 • Satisfacción de los clientes La satisfacción de los clientes es reflejo de su éxito (García Pérez et al.) ítem 14 | | | <p>13- La imagen que tenga la empresa en la comunidad en que se desarrolla, es reflejo de su éxito 14- La satisfacción de los clientes es reflejo de su éxito</p> | |
|--|--|---|--|--|---|--|



El cuestionario fue analizado estadísticamente para conocer el análisis de fiabilidad de los ítems, a través del programa SPSS v. 19, se muestra en el **Cuadro 3-2** el resultado global, así como en el **Cuadro 3-3**, donde se aprecia la fiabilidad por dimensiones, derivadas de la operacionalización de variables.

Estos resultados muestran que los planteamientos contenidos en el cuestionario, fueron precisos para conocer la relación entre las Variables Independientes Cultura Organizacional y Liderazgo, con la Variable Dependiente Éxito en las Pyme.

Cuadro 3-2: Análisis de fiabilidad global de los ítems del cuestionario aplicado

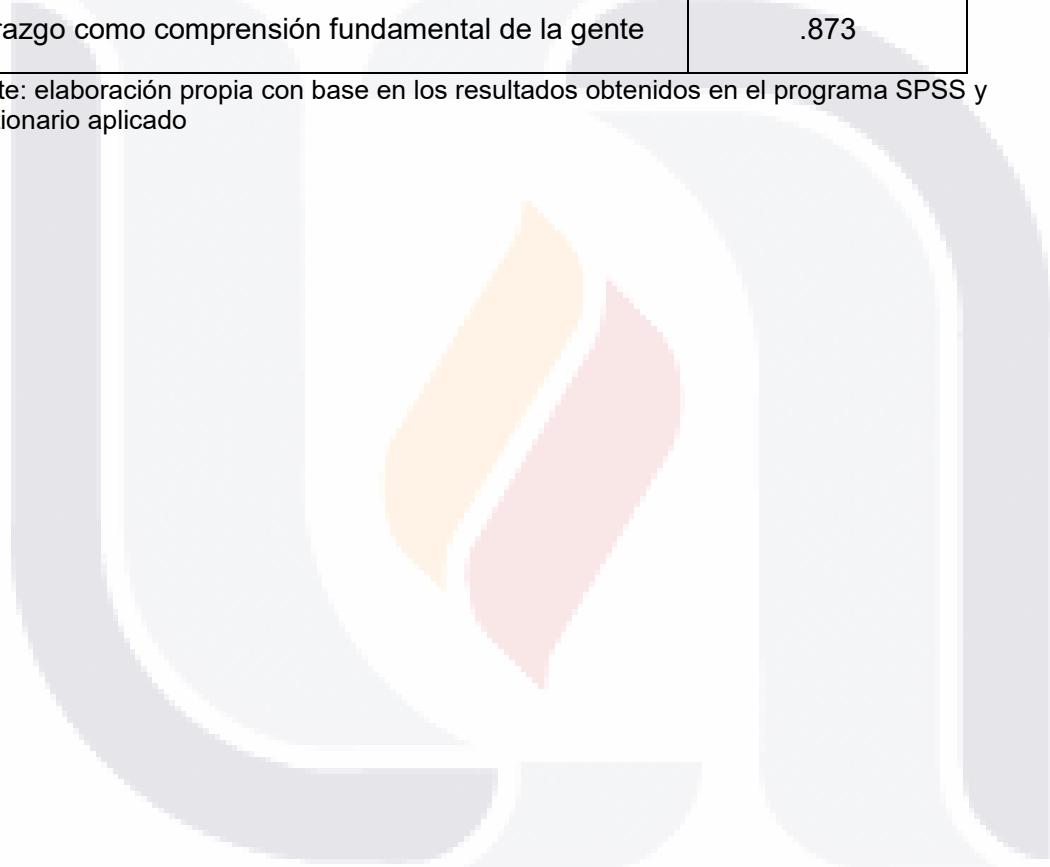
| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| .945 | 67 |

Cuadro 3-3: Análisis de fiabilidad por Variables

| Variable | Alfa de Cronbach |
|--|------------------|
| Éxito | .777 |
| Cultura Organizacional | |
| Colectivismo Clan | .805 |
| Feminidad - Organización Orgánica- Adhocrática | .711 |
| Corta distancia al poder - Feminidad | .834 |
| Adhocrática - Alta tolerancia a la incertidumbre – Feminidad | .813 |

| Liderazgo | |
|---|------|
| Transmisión de valía a las personas, - Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Pasión por el autodesarrollo y el de otros | .858 |
| Empoderamiento - Rechazo uso de coerción, Habilidad para animar a otros - Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional - Pasión por el autodesarrollo- Liderazgo como comprensión fundamental de la gente | .873 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se muestra el análisis descriptivo de la información recabada, a través de la aplicación de 204 encuestas en donde podemos apreciar las características generales de los empresarios, así como de sus empresas, tales como:

- Ingresos por ventas en millones (anuales)
- Actividad o giro
- Número de empleados
- Años en funcionamiento
- Género del Director General
- Edad del Director General
- Antigüedad en la empresa del Director General
- Nivel de educación del Director General

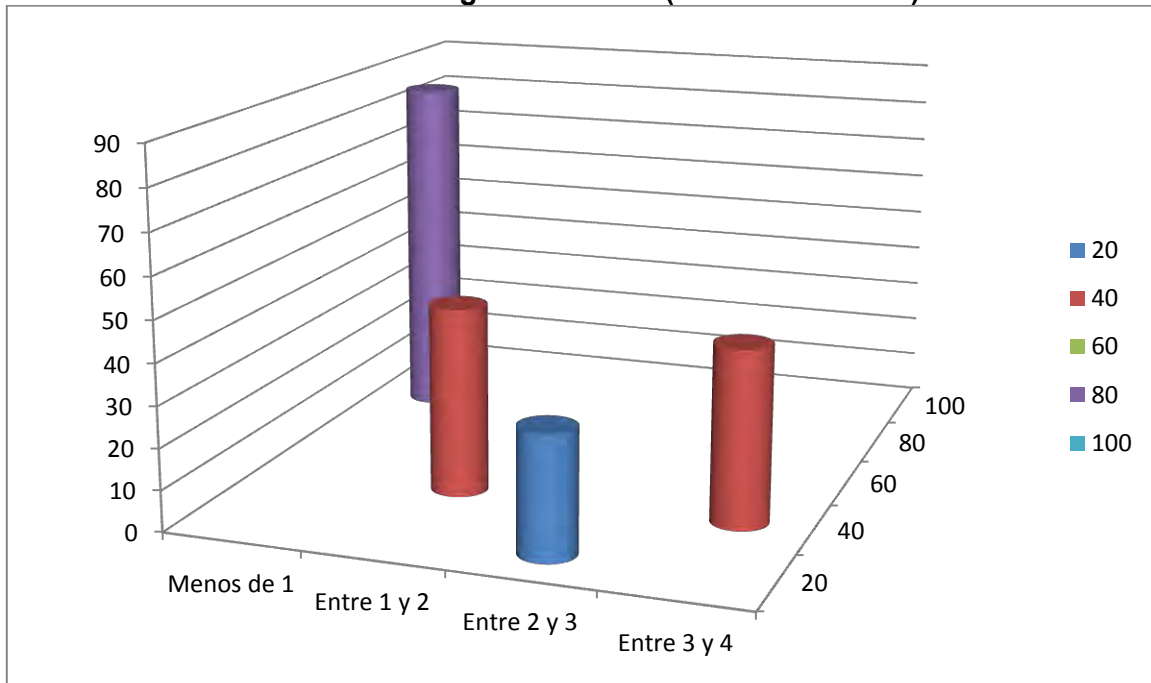
A partir del **Cuadro 4-1**, se presentan los resultados para cada uno de estas características

| Cuadro 4-1: Ingresos ventas (millones anuales) | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | menos de 1 | 85 | 41.7 | 41.7 | 41.7 |
| | entre 1 y 2 | 46 | 22.5 | 22.5 | 64.2 |
| | entre 2 y 3 | 30 | 14.7 | 14.7 | 78.9 |
| | entre 3 y 4 | 43 | 21.1 | 21.1 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Como se aprecia en el **Cuadro 4-1**, los ingresos de las pyme encuestadas se encuentran principalmente en menos de un millón de pesos, representando el 41.7%; lo que nos muestra que sus ingresos son relativamente bajos; le sigue las que generan entre 1 y 2 millones con un 22.5%.

Gráfico 4-1 Ingresos ventas (millones anuales)



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

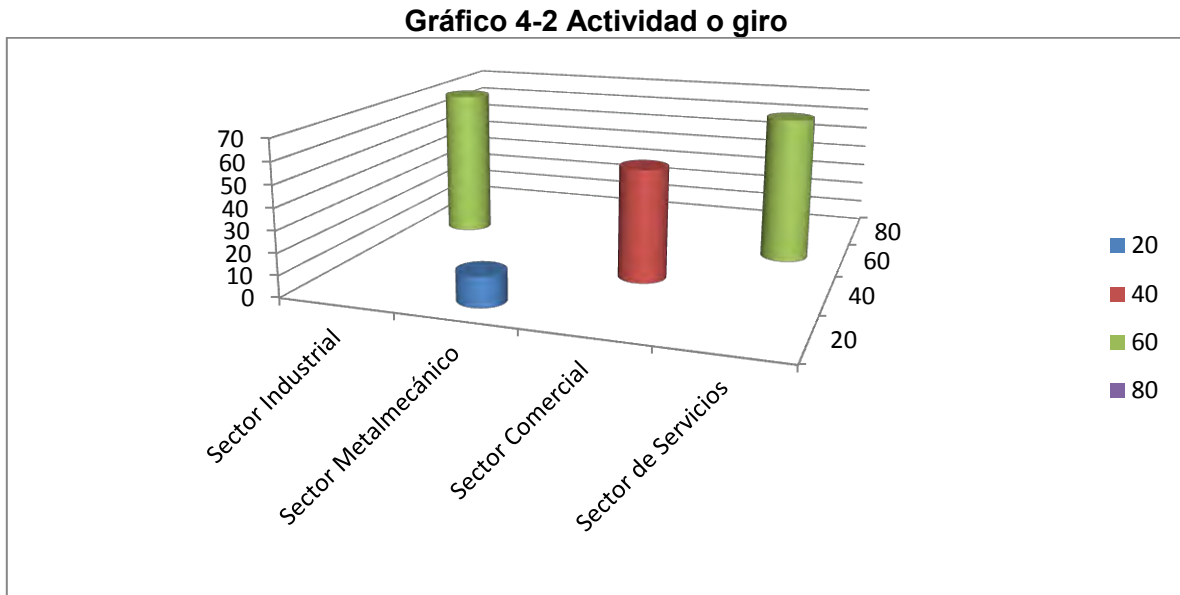
El **gráfico 4-1** muestra la notable diferencia de las empresas que obtienen menos de un millón de ventas al año, en comparación con las que generan entre 1 y 4 millones.

Cuadro 4- 2 Actividad o giro

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Industrial | 70 | 34.3 | 34.3 | 34.3 |
| | Metalmecánica | 14 | 6.9 | 6.9 | 41.2 |
| | Comercio | 52 | 25.5 | 25.5 | 66.7 |
| | Servicios | 68 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

En el **Cuadro 4-2** se muestra que el de las empresas que respondieron predomina el sector industrial con 34.3%, seguido del 33.3% del sector servicios, 25.5% comercio y únicamente el 6.9% en el sector metalmecánica.



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

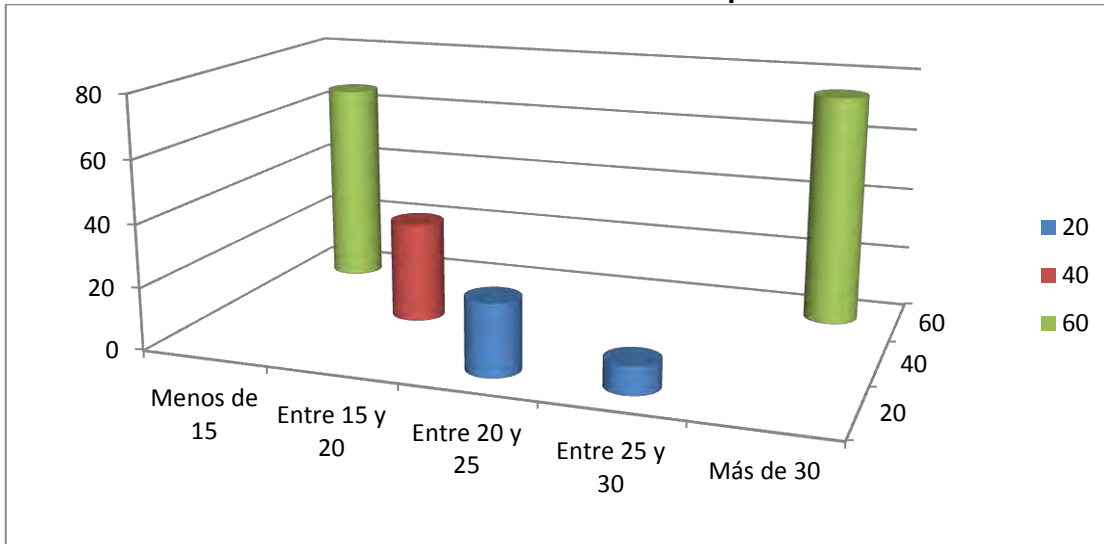
El gráfico 4-2 demuestra como el sector industrial sobresale de los demás, siendo el de menor participación el metalmeccánico.

| Cuadro 4-3: Número de empleados | | | | | |
|---------------------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Menos de 15 | 66 | 32.4 | 32.4 | 32.4 |
| | Entre 15 y 20 | 32 | 15.7 | 15.7 | 48.0 |
| | Entre 20 y 25 | 23 | 11.3 | 11.3 | 59.3 |
| | Entre 25 y 30 | 9 | 4.4 | 4.4 | 63.7 |
| | Más de 30 | 74 | 36.3 | 36.3 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Como se presenta en el **Cuadro 4-3**, de la muestra donde se aplicó el cuestionario, fueron más empresas las que tuvieron arriba de 30 empleados, representando el 36.3% debido a que el sector estudiado se encuentra entre 10 y 250 personas; en segundo lugar las que tienen menos de 15 con 32.4%. Se considera que es un buen indicador de la generación de fuentes de empleo que se da en estas Pyme participantes.

Gráfico 4-3: Número de empleados



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

En el **gráfico 4-3** se observa que las empresas de mayor participación fueron las que cuentan con más de 30 colaboradores, seguido por los que tienen menos de 15, esto debido a la clasificación de Pyme, tomada como base para la presente investigación (Secretaría de Economía, 2009)

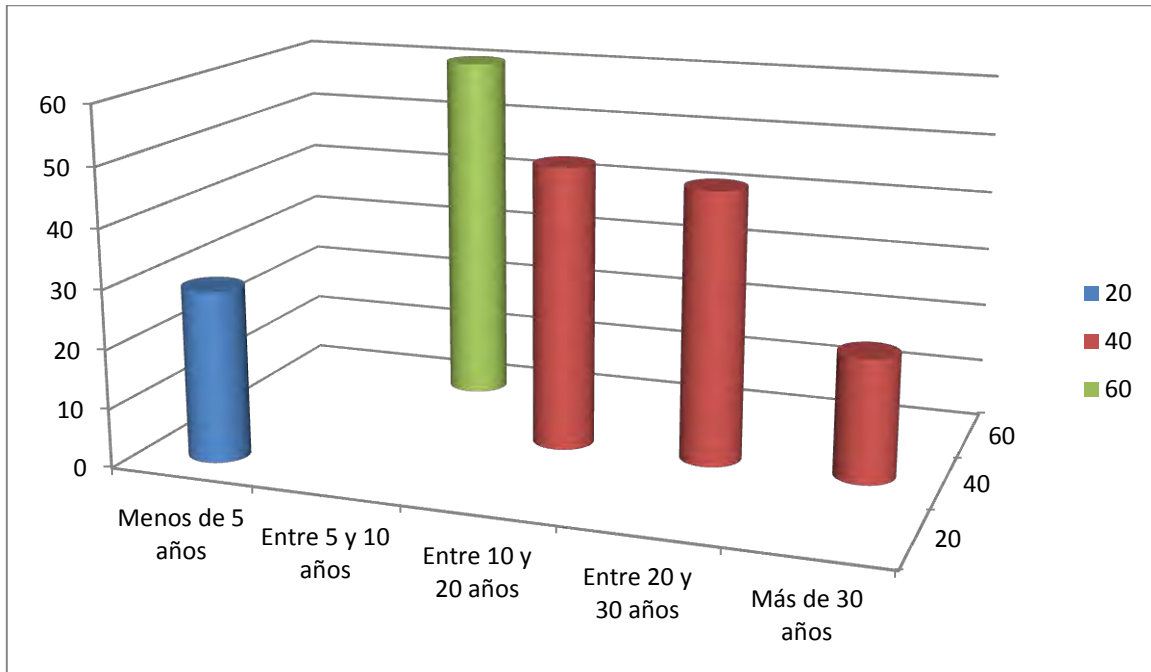
Cuadro 4-4: Años en funcionamiento

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menos de 5 años | 29 | 14.2 | 14.2 | 14.2 |
| | Entre 5 y 10 años | 60 | 29.4 | 29.4 | 43.6 |
| | Entre 10 y 20 años | 48 | 23.5 | 23.5 | 67.2 |
| | Entre 20 y 30 años | 46 | 22.5 | 22.5 | 89.7 |
| | Más de 30 años | 21 | 10.3 | 10.3 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

De las 204 empresas, como se muestra en el **Cuadro 4-4**, todas tienen más de 5 años en el mercado lo cual es alentador para todos los sectores pues muestran que han podido estar vigentes. Las empresas entre 5 y 10 años son las que sobresalen con un 29.4%, seguido por 23.5% que tienen entre 10 y 20 años, lo cual nos representa que han superado la barrera de no existir a los 2 años de inicio.

Gráfico 4-4: Años en funcionamiento



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

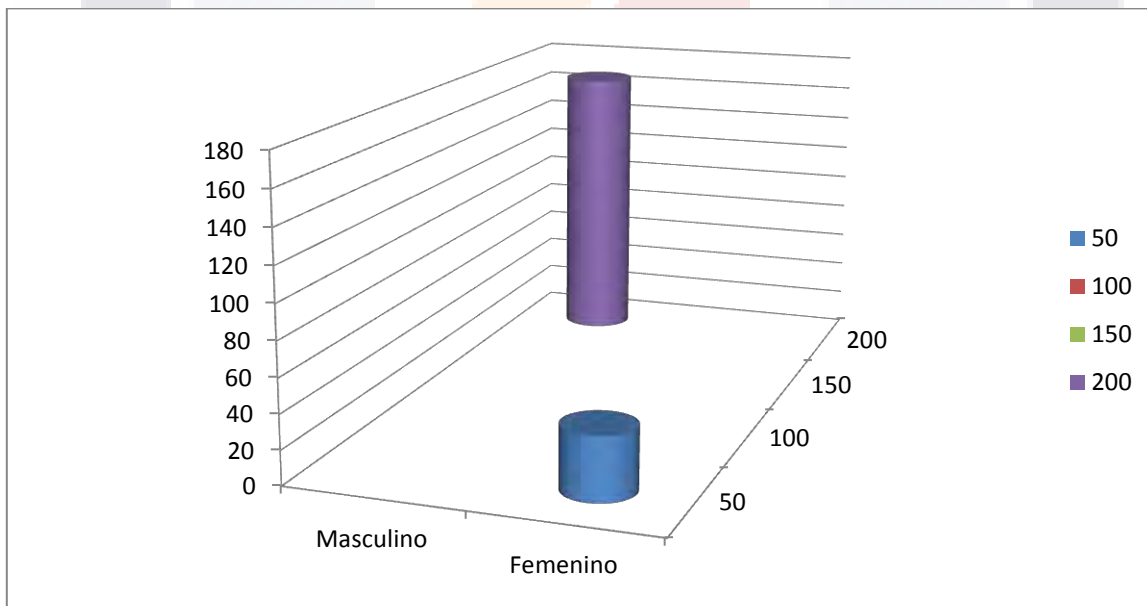
El **gráfico 4-4** muestra como sobresalen las empresas que tienen más de 5 años en funcionamiento, así como las que ya cumplieron 10.

Cuadro 4-5: Género del Director General

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Masculino | 167 | 81.9 | 81.9 | 81.9 |
| | Femenino | 37 | 18.1 | 18.1 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

En el **Cuadro 4-5**, se observa que el 81.9% de las empresas son dirigidas por el género masculino superando al femenino que cubre el 18.1%, lo que muestra una cultura tradicional de México en que son pocas las mujeres ocupan puestos de alta jerarquía. Se considera que el dirigente es quien ejerce el Liderazgo en estas Pyme.

Gráfico 4-5: Género del Director General

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

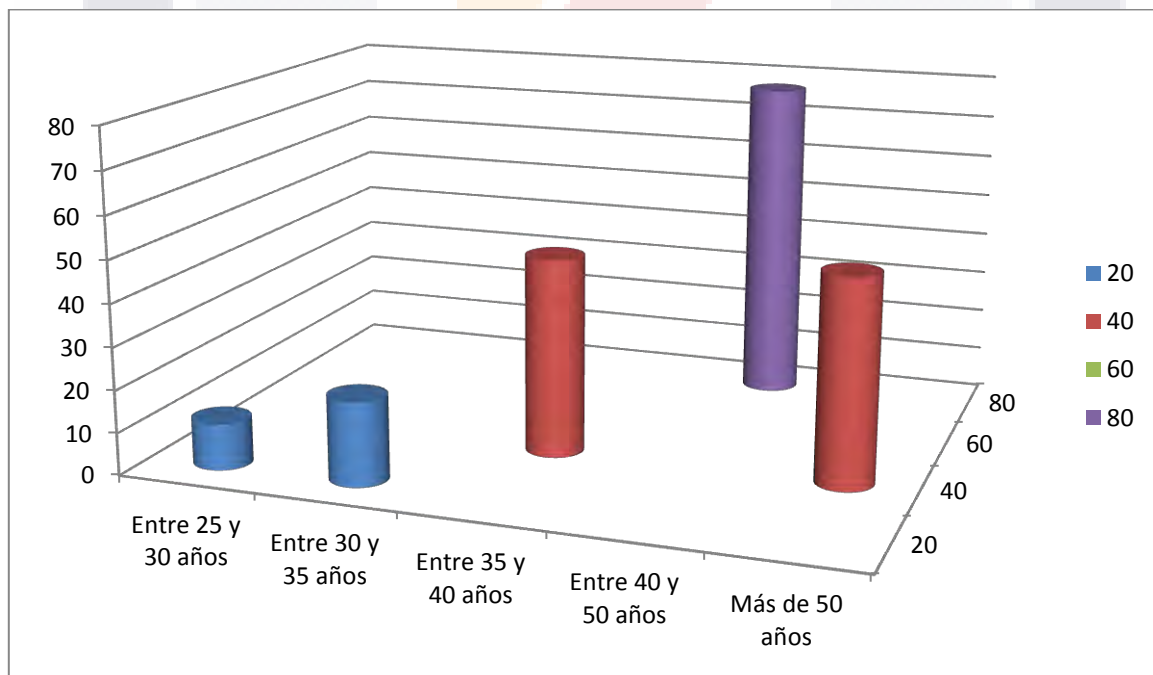
Notablemente sobresale el género que dirige a las Pyme encuestadas, en el **gráfico 4-5**, siendo el masculino.

| Gráfico 4-6: Edad del Director General | | | | | |
|--|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Entre 25 y 30 años | 11 | 5.4 | 5.4 | 5.4 |
| | Entre 30 y 35 años | 20 | 9.8 | 9.8 | 15.2 |
| | Entre 35 y 40 años | 47 | 23.0 | 23.0 | 38.2 |
| | Entre 40 y 50 años | 77 | 37.7 | 37.7 | 76.0 |
| | Más de 50 años | 49 | 24.0 | 24.0 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El porcentaje de edad donde se aprecia mayor número de empresarios es entre 40 y 50 años de edad con un 37.7%, lo que implica el promedio de vida del mexicano, que es cuando se les reconoce como personas con capacidad para laboral, seguido por el rango inmediato superior, de más de 50 años con 24%.

Gráfico 4-6: Edad del Director General



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

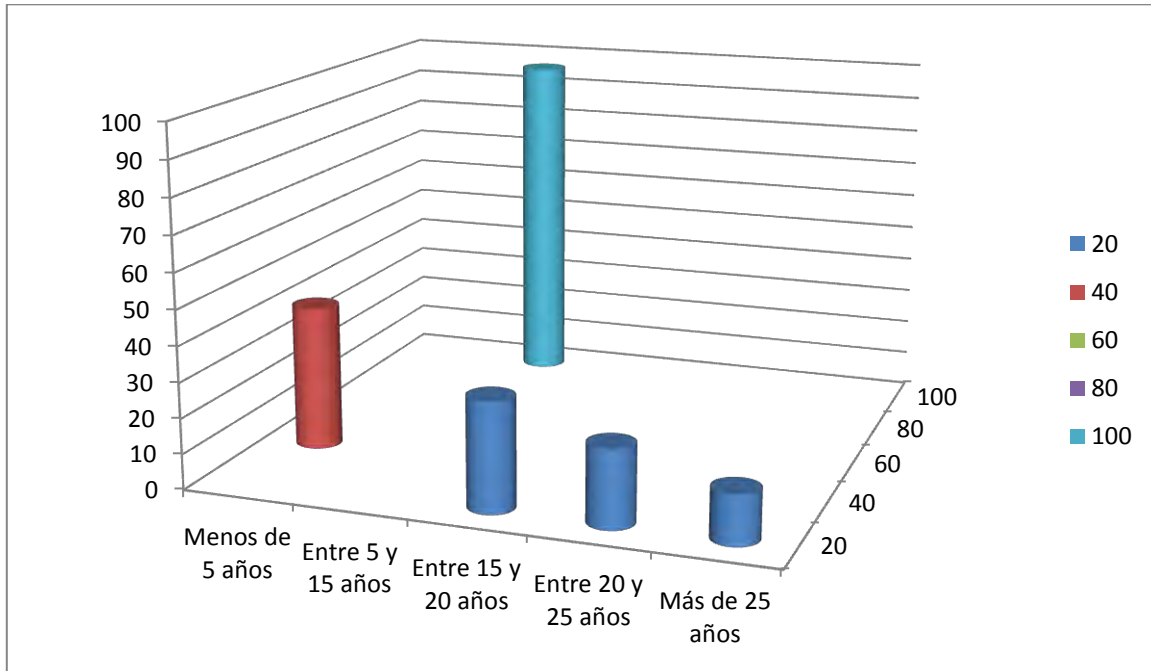
Las personas con más de 40 años, como se presenta en el **gráfico 4-6**, son quienes sobresalen, por edad, de quienes dirigen las Pyme participantes en la encuesta, así como los mayores a 50 años.

| Cuadro 4-7: Antigüedad en la empresa del Director Gral. | | | | | |
|--|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Menos de 5 años | 41 | 20.1 | 20.1 | 20.1 |
| | Entre 5 y 15 años | 96 | 47.1 | 47.1 | 67.2 |
| | Entre 15 y 20 años | 31 | 15.2 | 15.2 | 82.4 |
| | Entre 20 y 25 años | 22 | 10.8 | 10.8 | 93.1 |
| | Más de 25 años | 14 | 6.9 | 6.9 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **Cuadro 4-7** muestra que quienes están dirigiendo estas empresas tienen más de 5 años laborando en ellas, lo cual muestra cierto grado de permanencia al frente de las mismas con un 47.1%; los dirigentes que tienen más de 15 años representan un 15.2% esto debido a que varios de ellos son los propietarios.

Gráfico 4-7: Antigüedad del Director General



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

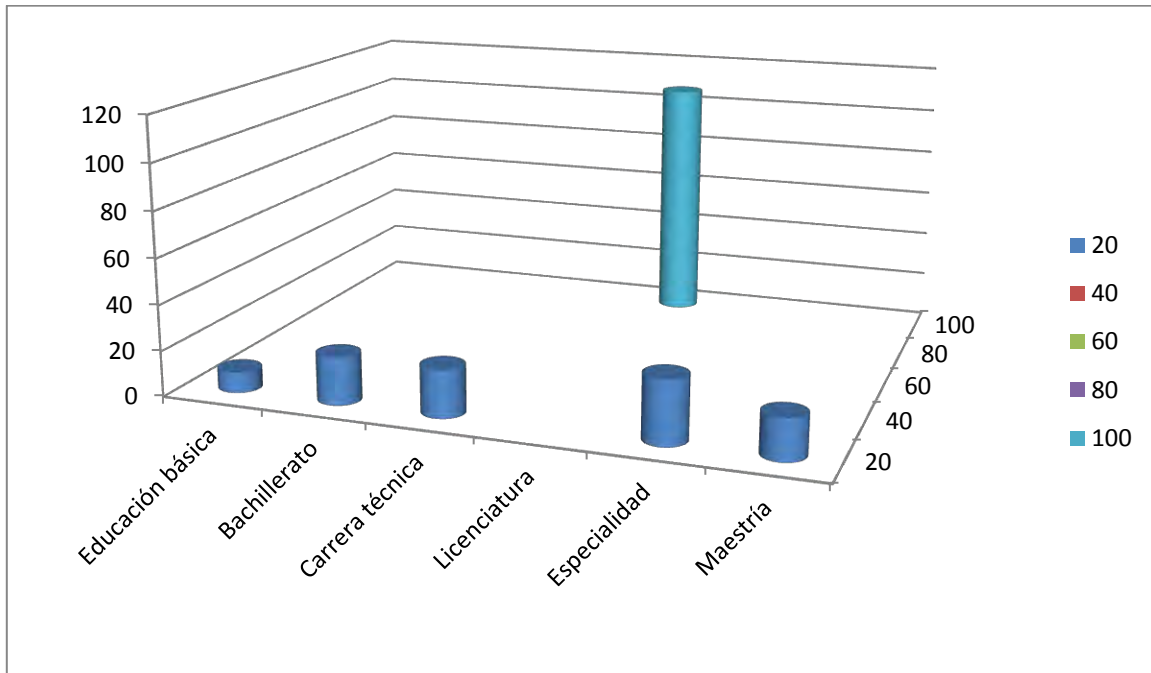
La permanencia en la empresa es mayor a los 5 años, de acuerdo a lo que se muestra en el **gráfico 4-7**, lo que le refleja una estabilidad en quienes dirigen, lo cual permite que se pueda dar seguimiento a los objetivos generales que se tengan.

| Cuadro 4-8: Nivel de educación del Director General | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Educación básica | 9 | 4.4 | 4.4 | 4.4 |
| | Bachillerato | 21 | 10.3 | 10.3 | 14.7 |
| | Carrera técnica | 21 | 10.3 | 10.3 | 25.0 |
| | Licenciatura | 107 | 52.5 | 52.5 | 77.5 |
| | Especialidad | 28 | 13.7 | 13.7 | 91.2 |
| | Maestría | 18 | 8.8 | 8.8 | 100.0 |
| | Total | 204 | 100.0 | 100.0 | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El nivel educativo más alto es de licenciatura con un 52.5% y aunado a la cantidad de dirigentes con estudios de posgrados, de 13.7%, indica que están al frente personas preocupadas por seguirse formando académicamente, de acuerdo a lo que se presenta en el **Cuadro 4-8**

Gráfico 4-8: Nivel de educación del Director General



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **gráfico 4-8** presenta que el grado de estudios a nivel licenciatura es razonablemente más alto, así como personas que están al frente de las empresas con estudios de posgrado

Para esta investigación, se planteó la variable dependiente éxito, a continuación, en el **Cuadro 4-9**, se mostrarán los resultados estadísticos descriptivos de la misma:

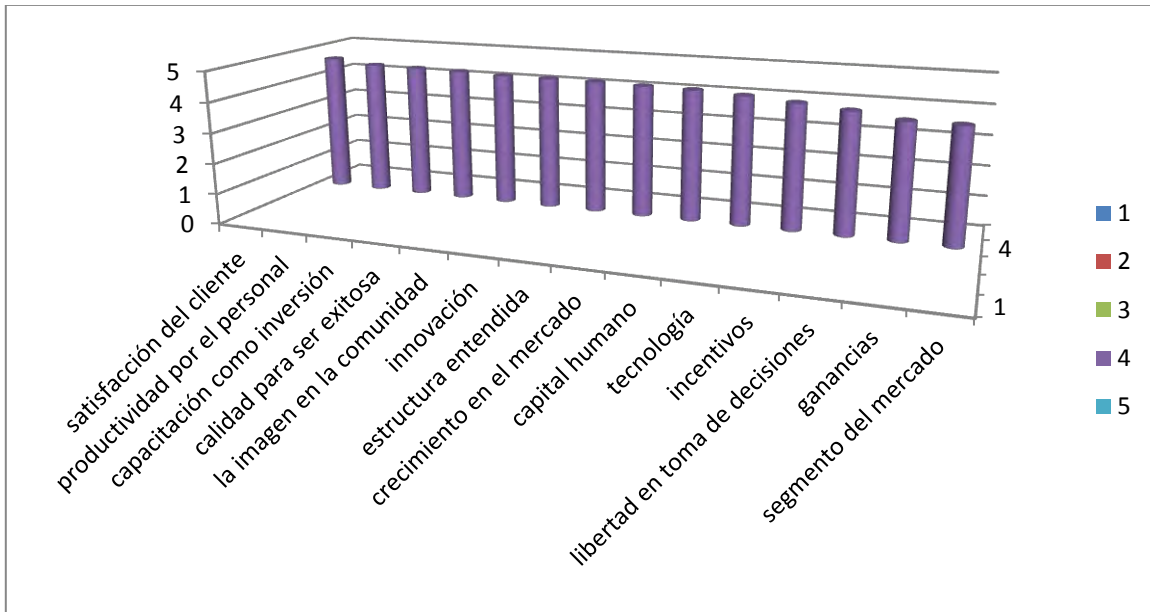
Cuadro 4-9: Estadísticos descriptivos de la Variable Éxito

| | N | Mínimo | Máximo | Media | Varianza |
|--|-----|--------|--------|--------|----------|
| Satisfacción del cliente | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.6373 | .301 |
| Productividad | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.4902 | .379 |
| La capacitación es considerada una inversión | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.4755 | .487 |
| Calidad - éxito | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.4559 | .515 |
| Imagen en comunidad | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.4069 | .577 |
| Empresa innovadora | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.4020 | .488 |
| Estructura entendida | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.3971 | .743 |
| Crecimiento en mercado | 204 | 2.00 | 5.00 | 4.3529 | .584 |
| Éxito en capital humano | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.3382 | .619 |
| Tecnología - éxito | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.2549 | .723 |
| Incentivos - éxito | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.1324 | .835 |
| Libertad en la toma de decisiones | 204 | 1.00 | 5.00 | 4.0098 | .936 |
| Éxito en ganancias | 204 | 1.00 | 5.00 | 3.8186 | 1.144 |
| Éxito en segmento de mercados | 204 | 1.00 | 5.00 | 3.8088 | 1.249 |
| N válido (según lista) | 204 | | | | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **Cuadro 4-9** muestra en orden descendente cual es el aspecto que los directivos de las empresas consideran que son los que más influyen en que se pueda llegar al éxito, estos son la satisfacción del cliente, con una media de 4.6, en una escala de 1 a 5, seguido por la productividad obtenida a través de su personal con una media de 4.49, lo cual va muy relacionado con que consideran la capacitación a sus empleados como una inversión a mediano y largo plazo, que tiene una media de 4.47%

Gráfico 4-9: Estadístico descriptivo de la Variable Éxito



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Con este **gráfico 4-9**, se presenta una diferencia muy sutil en los aspectos que los empresarios consideran como factores de éxito.

En cuanto a lo obtenido como Resultados de ANOVA, se muestran la variable Éxito con los años en funcionamiento:

Cuadro 4-10: ANOVA de la variable Éxito con los años en funcionamiento

| Años en funcionamiento | Comparación de medias (ANOVA) | N | Desv. típ. |
|------------------------|-------------------------------|-----|------------|
| Menos de 5 años | 4.2340 | 29 | .54662 |
| Entre 5 y 10 años | 4.3917 | 60 | .36999 |
| Entre 10 y 20 años | 4.3021 | 48 | .39240 |
| Entre 20 y 30 años | 4.2407 | 46 | .41904 |
| Más de 30 años | 4.1020 | 21 | .35540 |
| Total | 4.2843 | 204 | .41920 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Con base a los años en funcionamiento, de las Pyme encuestadas, son las que tienen entre 5 y 10 años las que están más relacionadas con el Éxito, como se aprecia en el **Cuadro 4-10**

Cuadro 4-11: ANOVA de la variable Éxito con la edad del Director General

| Edad del Director General | Comparación de medias (ANOVA) | N | Desv. típ. |
|---------------------------|-------------------------------|-----|------------|
| Entre 25 y 30 años | 4.3442 | 11 | .65607 |
| Entre 30 y 35 años | 4.2107 | 20 | .42446 |
| Entre 35 y 40 años | 4.4225 | 47 | .36325 |
| Entre 40 y 50 años | 4.2505 | 77 | .47910 |
| Más de 50 años | 4.2216 | 49 | .25432 |
| Total | 4.2843 | 204 | .41920 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Por otra parte, como se observa en el **Cuadro 4-11**, en cuanto a la edad del Director General, son las Pyme con dirigentes entre 25 y 30 años, las que muestran mayor relación con el Éxito.

Cuadro 4-12: ANOVA de la variable Éxito con la Antigüedad en la empresa del Director General

| Antigüedad en la empresa del Director Gral. | Comparación de medias (ANOVA) | N | Desv. típ. |
|---|-------------------------------|-----|------------|
| Menos de 5 años | 4.2003 | 41 | .52104 |
| Entre 5 y 15 años | 4.3333 | 96 | .39934 |
| Entre 15 y 20 años | 4.3502 | 31 | .40168 |
| Entre 20 y 25 años | 4.3052 | 22 | .28587 |
| Más de 25 años | 4.0153 | 14 | .33171 |
| Total | 4.2843 | 204 | .41920 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **Cuadro 4-12**, muestra que el Éxito se relaciona mayormente con las Pyme en cuyo Director General ha permanecido al menos por 15 años.

Cuadro 4-13: ANOVA de la variable Éxito con el Nivel de educación del Director General

| Nivel de educación del Director General | Comparación de medias (ANOVA) | N | Desv. típ. |
|---|-------------------------------|-----|------------|
| Educación básica | 4.4127 | 9 | .25449 |
| Bachillerato | 4.0612 | 21 | .41972 |
| Carrera técnica | 4.1224 | 21 | .42925 |
| Licenciatura | 4.3037 | 107 | .42042 |
| Especialidad | 4.4388 | 28 | .32629 |
| Maestría | 4.3135 | 18 | .47705 |
| Total | 4.2843 | 204 | .41920 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Los dirigentes con estudios a nivel de especialidad son quienes muestran una mayor relación con el Éxito, como se aprecia en el **Cuadro 4-13**.

La Correlación de Pearson, que se presenta en seguida, en el **Cuadro 4-14** se realiza con el propósito de medir la correlación existente entre las características de Cultura Organizacional según SEMCO y el Éxito empresarial, considerando las dimensiones de: Colectivismo/Clan, Feminidad/Organización Orgánica/ Adhocrática, Corta distancia al poder/Feminidad, Adhocrática/Alta tolerancia a la incertidumbre/ Feminidad; respondiendo con esto las preguntas de investigación planteadas en relación a dicha variable independiente.

Cuadro 4-14: Correlación de Pearson y Significancia de Éxito con Cultura Organizacional

| DIMENSIÓN COLECTIVISMO CLAN | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|--|---|------------------------------------|--|---|--|
| EXITO | Se tiene lealtad y tradición | Es importante lealtad empleados | Decisiones colegiadas e n los diferentes niveles jerárquicos | Decisiones con bajo nivel de certeza | Se manejan minutas en cada reunión | Es importante seguimiento a minutas | El manual de org. facilitador | Moderador asignado para reuniones |
| cp | .143 | .150 | .297 | .208 | .267 | .321 | .309 | .376 |
| sig. | .021 | .016 | .000*** | .001 | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** |
| COLECTIVISMO CLAN | DIMENSIÓN: FEMINIDAD/ ORGANIZACIÓN ORGÁNICA/ ADHOCRÁTICA | | | DIMENSIÓN: CORTA DISTANCIA AL PODER / FEMINIDAD | | | | |
| | se impulsa libertad e iniciativa | La innovación facilita el crecimiento | La innovación es permanente | Se mantienen cambios constantes propuestos subordinados | Se tiene un trato con respeto | Importante que miembros se conozcan entre sí | Importante convivencia para integración y desempeño | interés del grupo sobre individual |
| cp | .235 | .406 | .447 | .400 | .161 | .249 | .359 | .246 |
| sig. | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** |
| DIMENSIÓN: CORTA DISTANCIA AL PODER / FEMINIDAD | | | | | | | | DIMENSIÓN: ADHOCRÁTICA/ALTA TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE/ FEMINIDAD |

| | | | | | | | | |
|------|--|--|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------|
| | Se tiene una estructura – con comunicación bidireccional | La tecnología- no sustituye comunicación cara cara | Se tiene transparencia en información | Se cuenta con una evaluación clara | La retroalimentación es objetiva | Los jefes evaluados por subordinados | Con resultados bajos se tiene otra oportunidad | Se permite un horario flexible |
| cp | .195 | .185 | .257 | .416 | .344 | .413 | .348 | .275 |
| sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

DIMENSIÓN: ADHOCRÁTICA/ALTA TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE/ FEMINIDAD

| | | | | | | | | |
|------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|
| | se puede tener horario flexible | Se puede elegir horario laboral | Es permitido cambiar de puestos | Subordinado propone su cambio de puesto | La seguridad-es un motivador | La capacitación es importante | Facilidades de crecimiento o profesional | Condiciones físicas indispensables |
| cp | .274 | .310 | .262 | .215 | .151 | .238 | .312 | .251 |
| sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Los resultados obtenidos de la correlación de Pearson, del **Cuadro 4-14**, indican una alta correlación entre las variables dependiente (Éxito e Independientes Características de Cultura Organizacional según SEMCO), en virtud de que todos rebasan el porcentaje del 5% para un nivel de confianza del 95%, resaltando la correlación entre las variables innovación permanente en la empresa, con una correlación del 0.447, seguida de procesos de evaluación con parámetros claros con una correlación, del .416, que rebasan evidentemente el.05 del nivel de confianza, lo que nos indica que la innovación permanente, junto con los procesos de evaluación son parámetros claros que tienen alta influencias para logara el éxito en las Pymes de Aguascalientes. Así mismo puede apreciarse la alta significancia, del .000, marcada con *** por obtener el 99% de nivel de confianza.

Cuadro 4-15: Resumen de correlación de Pearson entre Éxito y Cultura Organizacional

| Ítem | Correlación de Pearson |
|---|------------------------|
| Innovación permanente en la empresa, con responsables asignados | 0.447 |
| Proceso de evaluación con parámetros claros y precisos | 0.416 |
| Jefes evaluados por los subordinados | 0.413 |
| Innovación en los empleados facilita el crecimiento de la organización | 0.406 |
| Mantienen cambios constantes a través de lo que propongan los subordinados | 0.400 |
| Asignación de un moderador para los acuerdos que se tengan en las reuniones | 0.376 |
| Convivencias facilitan la integración y el desempeño | 0.359 |
| Si se obtienen bajos resultados se proporcionan oportunidades | 0.348 |
| La retroalimentación es objetiva | 0.344 |
| Es importante dar seguimiento a las minutas | 0.321 |
| Los empleados pueden elegir sus horarios | 0.310 |
| El manual de organización es un facilitador de comités | 0.309 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **Cuadro 4-15**, permite apreciar los ítems de la variable independiente de Cultura Organizacional, que más alto resultado obtuvieron y que están relacionados con la variable dependiente Éxito.

La Correlación de Pearson, que se presenta en seguida, en el **Cuadro 4-16** se realiza con el propósito de medir la correlación existente entre los estilos de Liderazgo según SEMCO y el Éxito empresarial, considerando las dimensiones de: Transmisión de valía a las personas / Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores / Pasión por el autodesarrollo y el de otros / Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional; Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores / Empoderamiento / Rechazo uso de coerción / Liderazgo como comprensión a su gente / Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional / Pasión por el autodesarrollo; respondiendo con esto las preguntas de investigación planteadas en relación a dicha variable independiente.

Cuadro 4-16: Correlación de Pearson y Significancia de Éxito con Liderazgo

| | | DIMENSIÓN LIDERAZGO: TRANSMISIÓN DE VALÍA A LAS PERSONAS - LIDERAZGO COMO CAPACIDAD DE INSPIRAR A SUS SEGUIDORES - PASIÓN POR EL AUTODESARROLLO Y EL DE OTROS -LIDERAZGO COMO ESTILO Y DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | DIMENSIÓN: LIDERAZGO COMO CAPACIDAD DE INSPIRAR A SUS SEGUIDORES - EMPODERAMIENTO - RECHAZO USO DE COERCIÓN - LIDERAZGO COMO COMPRENSIÓN A SU GENTE- LIDERAZGO COMO ESTILO Y DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - PASIÓN POR EL AUTODESARROLLO | | |
|-------|--|--|--|----------------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| EXITO | Los directivos se consideran como mentores | Los dirigentes son un ejemplo | El actuar del quien dirige es influencia | El gerente transmite los valores | Política de puertas abiertas | Hay apertura para escuchar empleados | Se pueden tener manifestaciones de observaciones-sug. | |
| cp | .327 | .265 | .318 | .213 | .368 | .294 | .288 | |
| sig | .000*** | .000*** | .000*** | .001 | .000*** | .000*** | .000*** | |
| | | DIMENSIÓN: LIDERAZGO COMO CAPACIDAD DE INSPIRAR A SUS SEGUIDORES - EMPODERAMIENTO - RECHAZO USO DE COERCIÓN - LIDERAZGO COMO COMPRENSIÓN A SU GENTE- LIDERAZGO COMO ESTILO Y DESARROLLO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - PASIÓN POR EL AUTODESARROLLO | | | | | | |
| | Se tiene estilo democrático | Es importante que se promueva la innovación | Los empleados participan en cambios | La confianza es básica | Se vive con sentido equitativo | Es importante considerar aspectos personales | equidad en oportunidades de trabajo | |
| cp | .173 | .333 | .265 | .292 | .271 | .308 | .216 | |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|
| sig | .007 | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** | .001 |
| | Se da el uso de coerción | Es importante mantener una calidad de vida | Los directivos no tienen privilegios | Se tienen convivenicas extraordinarias | Los directivos asisten a todas reuniones | Se facilita colaboración voluntaria y espontánea | Hay flexibilidad para permisos de ausencia |
| cp | .239 | .352 | .201 | .305 | .255 | .362 | .270 |
| sig | .000*** | .000*** | .002 | .000*** | .000*** | .000*** | .000*** |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Los resultados obtenidos de la correlación de Pearson, del **Cuadro 4-16**, indican una alta correlación entre las variables dependiente (Éxito e Independientes Estilos de Liderazgo según SEMCO), en virtud de que todos rebasan el porcentaje del 5% para un nivel de confianza del 95%, resaltando la correlación entre las variables se tiene una política de puertas abiertas, con una correlación del 0.368, seguida de la facilidad de contar con una colaboración voluntaria y espontánea con una correlación del .362, que rebasan evidentemente el.05 del nivel de confianza, lo que nos indica que la política de puertas abiertas, junto con la colaboración voluntaria y espontánea, son parámetros claros que tienen alta influencias para logara el éxito en las Pymes de Aguascalientes. Así mismo puede apreciarse la alta significancia, del .000, marcada con *** por obtener el 99% de nivel de confianza.

Cuadro 4-17: Resumen de correlación de Pearson entre Éxito y Liderazgo

| Ítem | Correlación de Pearson |
|---|------------------------|
| Política de puertas abiertas facilita la interacción entre directivos y subordinados | 0.368 |
| Se motiva la colaboración voluntaria y espontánea | 0.362 |
| Se promueve la calidad de vida de todos los colaboradores con un sueldo adecuado y condiciones óptimas de trabajo | 0.352 |
| Se promueve la innovación por parte de los empleados | 0.333 |
| Los subordinados consideran a los directivos como mentores | 0.327 |
| Influye en los subordinados la manera de actuar de quienes dirigen | 0.318 |
| Se consideran aspectos personales como ambiente familiar, permisos, excepciones | 0.308 |
| Los directivos tienen convivencias con sus subordinados extraordinarias a lo laboral | 0.305 |
| Convivencias facilitan la integración y el desempeño | 0.359 |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El **Cuadro 4-17**, permite apreciar los ítems de la variable independiente de Cultura Organizacional, que más alto resultado obtuvieron y que están relacionados con la variable dependiente Éxito.

La aplicación de la siguiente prueba de ANOVA, en el **Cuadro 4-18**, muestra la relación de las medias de la Variable Independiente Cultura Organizacional y la Variable dependiente Éxito, con el propósito de identificar la significancia y la relación de las medias de esta dos variables, con el propósito de responder las preguntas de investigación relacionadas a la relación de las características de la cultura organizacional SEMCO y el Éxito de las Pyme.

Así mismo, se presenta la relación de medias para la Variable Independiente Liderazgo y la Variable dependiente Éxito, para dar respuesta a las preguntas de investigación del estilo de liderazgo SEMCO y el Éxito en las Pyme.

Cuadro 4-18: Resultados de ANOVA

| Variable | F | Sig. |
|---|--------|---------|
| Cultura Organizacional | | |
| Cultura (considerando las 32 variables) | 78.396 | .000*** |
| Colectivismo Clan | 41.372 | .000*** |
| Feminidad - Organización Orgánica- Adhocrática | 76.109 | .000*** |
| Corta distancia al poder - Feminidad | 61.167 | .000*** |
| Adhocrática - Alta tolerancia a la incertidumbre -Feminidad | 37.438 | .000*** |
| Liderazgo | | |
| Liderazgo (considerando las 21 variables) | 58.243 | .000*** |
| Transmisión de valía a las personas - Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Pasión por el autodesarrollo y el de otros - Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional | 26.081 | .000*** |
| Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Empoderamiento - Rechazo uso de coerción - Liderazgo como comprensión a su gente- Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional - Pasión por el autodesarrollo | 69.718 | .000*** |
| = $p \leq 0.1$; * = $p \leq 0.05$; ** = $p \leq 0.01$ *** | | |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

Los resultados observados del **Cuadro 4-18**, indican una alta relación entre las medias de las dos variables analizadas ya que muestran alta significancia entre las medias ya que todas son menores a .05 y las F's son elevadas por lo que se deduce que las medias de las dos variables van en el mismo sentido dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas al confirmarse la relación de las medias de los factores Cultura Organizacional según SEMCO y las medias de la variable ÉXITO

Cuadro 4-19: Resultados de Regresión Lineal

| Variable | R cuadrado | t | Sig. |
|---|------------|-------|---------|
| Cultura Organizacional | | | |
| Cultura (considerando las 32 variables) | .280 | 8.854 | .000*** |
| Colectivismo Clan | .170 | 6.432 | .000*** |
| Feminidad - Organización Orgánica- Adhocrática | .274 | 8.724 | .000*** |
| Corta distancia al poder - Feminidad | .232 | 7.821 | .000*** |
| Adhocrática - Alta tolerancia a la incertidumbre - Feminidad | .156 | 6.119 | .000*** |
| Liderazgo | | | |
| Liderazgo (considerando las 21 variables) | .220 | 7.632 | .000*** |
| Transmisión de valía a las personas - Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Pasión por el autodesarrollo y el de otros -Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional | .110 | 5.107 | .000*** |
| Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Empoderamiento - Rechazo uso de coerción - Liderazgo como comprensión a su gente- Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional - Pasión por el autodesarrollo | .231 | 7.792 | .000*** |

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos en el programa SPSS y cuestionario aplicado

El análisis de regresión lineal presentado en el **Cuadro 4-19**, considera las dos variables analizadas “Características de Cultura Organizacional SEMCO y Éxito”, y se realiza con el propósito de demostrar las hipótesis planteadas de que las características

del modelo SEMCO, sustentado en la Cultura Organizacional, son factores de Éxito. Así mismo, considera “Los Estilos de Liderazgo SEMCO y Éxito”, para demostrar la hipótesis que plantea que los estilos del modelo SEMCO, sustentan el Éxito en las Pyme.

Los resultados mostrados en el **Cuadro 4-19**, muestran una alta significancia en todas la características de Cultura Organizacional SEMCO y el Éxito así como en los estilos de Liderazgo SEMCO; resaltando los factores de Cultura con una R^2 de .28 y la dimensión de Feminidad/ Organización Orgánica / Adhocrática, con una R^2 .27, lo que indica que el 28% y el 27% respectivamente de la variable dependiente, la cual es explicada por la variable independiente, siendo coincidentes con los resultados de t ya que las características de Cultura tienen una t de 8.854 y la dimensión de Feminidad/ Organización Orgánica / Adhocrática, tiene una t de 8.724 rebasando el nivel crítico del 1.658 al 99% de nivel de confianza, lo que implica que las características de la Cultura Organizacional SEMCO tienen alta relación con el Éxito de las Pymes en la ciudad de Aguascalientes comprobándose así la primera hipótesis planteada.

Respecto a los estilos de Liderazgo, sobresale con una R^2 de .22 y la dimensión de Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores - Empoderamiento - Rechazo uso de coerción - Liderazgo como comprensión a su gente- Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional - Pasión por el autodesarrollo, con un .23, lo que indica que el .22 y .23 respectivamente de la variable dependiente, la cual es explicada por la variable independiente, siendo coincidentes con los resultados de t , ya que los estilos de Liderazgo tienen una t de 7.632, y la dimensión de Liderazgo como comprensión a su gente- Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional - Pasión por el autodesarrollo tiene una t de 7.792, rebasando el nivel crítico del 1.658 al 99% de nivel de confianza, lo cual significa que los estilos de Liderazgo SEMCO tienen una alta relación con el Éxito de las Pymes en la ciudad de Aguascalientes comprobándose así la segunda hipótesis planteada.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente, de acuerdo a lo planteado en Capítulo I “Planteamiento del problema”,

LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN PLANTEADAS, SE RESPONDEN ASÍ:

1.- ¿Las características del modelo de gestión (SEMCO) basado en la Cultura Organizacional son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes?

La respuesta se obtuvo con los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson, los cuales permiten afirmar que son factores de éxito las características que mostraron una mayor significancia: Dimensión Feminidad, Cultura Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre, Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación).

2.- ¿Las características del modelo (SEMCO) basado en el estilo de Liderazgo, son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes?

La respuesta se obtuvo con los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson, los cuales permiten afirmar que son factores de éxito los estilos que mostraron una mayor significancia: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Pasión por el autodesarrollo (Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis)

3.- De las características del modelo (SEMCO) de liderazgo y cultura organizacional ¿Cuáles son de mayor éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes?

Liderazgo: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Rechazo de coerción, Pasión por el autodesarrollo (Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis)

Cultura Organizacional: Dimensión Femenidad, Cultura Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre, Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación).

LOS OBJETIVOS PLANTEADOS QUEDAN DEMOSTRADOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

Objetivo General

“Analizar y evaluar si la adopción de las características de un modelo de cultura organizacional y liderazgo tienen relación con el éxito o rendimiento en la gestión de las PYMES en la Ciudad de Aguascalientes”.

Se analizaron las características de cultura organizacional y se evaluaron cuales son factores de éxito. Siendo éstas: Dimensión Femenidad, Cultura Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre, Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación).

Así mismo se analizaron los estilos de liderazgo y se evaluaron cuales de ellos son factores de éxito en las pyme de la ciudad de Aguascalientes: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Rechazo de coerción, Pasión por el autodesarrollo (Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis)

Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo de acuerdo a las características del modelo (SEMCO) de las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

Los estilos de Liderazgo que se identificaron en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes, son: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Rechazo de coerción, Pasión por el autodesarrollo (Células manufactureras, Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente, Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis), Liderazgo consiste en transmitir su valía (Comunicación).

- Identificar las características del modelo (SEMCO) de la cultura organizacional de las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes.

Las características que se identificaron en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes son: Cultura Organizacional: Dimensión Feminidad, Cultura Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre, Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación, Horarios flexibles, Rotación de personal). Cultura Clan, Dimensión Colectivismo (Comités de fábrica).

- Identificar cuales características del modelo (SEMCO) de cultura organizacional y liderazgo son factores de éxito de la gestión empresarial de las Pyme de la Cd. Aguascalientes.

Las características que se identificaron en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes son: Cultura Organizacional: Dimensión Feminidad, Cultura

Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre, Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación, Horarios flexibles, Rotación de personal). Cultura Clan, Dimensión Colectivismo (Comités de fábrica).

Los estilos de Liderazgo que se identificaron en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes, son: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Rechazo de coerción, Pasión por el autodesarrollo (Células manufactureras, Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente, Liderazgo como capacidad de inspirar a sus seguidores (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis), Liderazgo consiste en transmitir su valía (Comunicación).

HIPÓTESIS

Con los resultados estadísticos obtenidos de la regresión lineal, aplicada a las variables de estudio, dado que la significancia fue menor a 0.05, margen de error establecido para esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

H1: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en la Cultura Organizacional, son factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

Se demuestra la hipótesis 1, ya que el análisis de regresión lineal aplicado, proporciona un resultado de significancia menor a 0.05 entre la variable dependiente Éxito y la variable independiente Cultura Organizacional, por lo que las características de las siguientes Culturas Organizacionales son factores de éxito en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes: Dimensión Feminidad, Cultura Adhocrática, Organización Orgánica, (Células manufactureras, Gestión por vagabundeo, Transparencia), Dimensión Alta tolerancia a la incertidumbre,

Dimensión Corta distancia al poder (Núcleos de innovación, Comités de fábrica, Empresa natural, Comunicación).

H2: Las características del modelo de gestión (SEMCO) sustentado en su estilo de liderazgo, son factores de éxito en las Pyme de la Ciudad de Aguascalientes

Se demuestra la hipótesis 2, ya que el análisis de regresión lineal aplicado, proporciona un resultado de significancia menor a 0.05 entre la variable dependiente Éxito y la variable independiente Liderazgo, por lo que los estilos de Liderazgo, que son factores de éxito son en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes, son: Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional, Empoderamiento, Rechazo de coerción, Pasión por el autodesarrollo (Comités de fábrica, Democracia, Núcleos de Innovación, Empresa Natural, Evaluación inversa), Liderazgo como comprensión fundamental de la gente (Empresa natural, Gestión por vagabundeo, Transparencia, Permiso por hepatitis)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

En estudios realizados en México y otros países, se muestra que los factores de éxito en las Pyme, coinciden con la respuesta a esta pregunta en: establecer una comunicación con expresiones claras en reuniones y documentos (Whitney et al. 2007), pues es trascendental en la transmisión de información para el logro de objetivos (Pérez, 2007); adecuarse a cambios en la tecnología a través de la capacitación de los recursos humanos (Flores et al., 2009); que los empleados tengan libertad en la toma de decisiones que les ayuden a mejorar su desempeño, permitiendo el trabajo en equipo, con reuniones (Sánchez, 2001); un clima laboral con excelentes canales de comunicación y mayores niveles de flexibilidad de los trabajadores contando con una estructura organizacional que lo facilite (Aragón y Sánchez, 2005)

Así mismo, considerando otros resultados, se encontraron similitudes en las conclusiones de investigaciones nacionales e internacionales, que establecen éxito en las Pyme cuando: se establecen fórmulas de crecimiento y desarrollo del personal (Aragón y Sánchez, 2005); la manera de hacer negocio y la cooperación (Islam et al., 2010); con un estilo participativo por medio de la comunicación y comprensión de la gestión de personal, permitiendo la autonomía con propuestas que implementen, logrando así la satisfacción de su gente (Sánchez, 2001); desarrollando la capacidad de confiar en otros aun cuando las situaciones sean de alto riesgo, esto facilitará que cada colaborador esté completamente comprometido e inspirado, con el poder y la libertad para llevar a cabo grandes esfuerzos los cuales se evalúan (Pérez, 2007)

Estas contribuciones, coinciden con los resultados obtenidos para esta investigación como se muestran a continuación:

Cuadro 5-1: Estilos de Liderazgo comprobados

| LIDERAZGO | CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE GESTIÓN SEMCO |
|---|---|
| Pasión por el autodesarrollo y el de otros: (Clark, 2009) | Comités de fábrica Núcleos de innovación Células manufactureras Rotación de personal |
| Empoderamiento: delegar (Clark, 2009) | |
| Habilidad de animar a otros: (Clark, 2009) | |
| Liderazgo como estilo y desarrollo de clima organizacional: (Koontz, 2008) | |
| Liderazgo como comprensión fundamental de la gente: (Koontz, 2008) | Gestión por vagabundeo Transparencia Horarios flexibles Permiso por hepatitis |
| La sociedad rechaza el uso coercitivo del poder. (Perles, 2000) | Democracia. Evaluación inversa |
| Liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía y potencial de un modo tan claro que lleguen a verlas en sí mismas (Covey, 2005) | Comunicación: |
| Liderazgo como la capacidad de inspirar a sus seguidores : ser un ejemplo en su actuar y pensar(Koontz, 2008) | Empresa natural: hemos acabado con gajes y privilegios innecesarios, como lujos |

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos

Cuadro 5-2: Características de Cultura Organizacional comprobadas

| TEORÍAS DE CULTURA ORG. | CARACTERÍSTICAS DE LA FORMA DE GESTIÓN SEMCO |
|--|---|
| Colectivismo: (Hofstede, 2010) | Comités de fábrica |
| Clan: (Cameron y Quinn, 2006) | Células manufactureras |
| Adhocrática: (Cameron y Quinn, 2006) | Núcleos de innovación |
| Organización orgánica: (Kimbrough y Componation, 2009) | Horarios flexibles |
| Alta tolerancia a la incertidumbre: (Hofstede, 2010) | Permiso por hepatitis |
| Feminidad: (Hofstede, 2010) | Comunicación |
| Corta distancia al poder: (Hofstede, 2010) | Empresa natural |
| Colectivismo: (Hofstede, 2010) | Rotación de personal |
| Clan: (Cameron y Quinn, 2006) | Gestión por vagabundeo |
| Feminidad: (Hofstede, 2010) | Transparencia |
| | Democracia |
| | Organización circular |

Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos

El problema principal que se planteó para la investigación radica en la alta mortandad de las Pyme, no solo a nivel nacional, sino también internacional. Sin embargo, con la aplicación del instrumento se obtuvo un resultado alentador dado que de las 204 empresas participantes, 175 tienen más de 5 años funcionando, destacando 21 de ellas con más de 30 años.

En la justificación se estableció que la importancia de las Pyme a nivel nacional radica en el alto porcentaje que ocupa en la economía del país pues son las que pueden generar mayor número de empleos, como se puede observar en la muestra que respondió al cuestionario pues el 36.3% tiene más de 30 personas laborando.

Considerando este aspecto de las personas que participan ó colaboran en cada empresa, y de acuerdo a lo consultado y por experiencia personal, se sabe que son quienes dan vida a toda institución pública y privada, pero de igual manera, puede ser el recurso más difícil de dirigir y controlar.

Razón por la cual se reconoce la importancia de establecer, vivir y mantener una Cultura Organizacional que permita marcar un comportamiento y actuar distintivo con el cual se identifiquen todos los integrantes de la empresa.

Para lograr que se aprenda y mantenga la Cultura Organizacional se requiere de tener un estilo de Liderazgo acorde a ésta y al entorno en que se desarrolle.

A lo largo de estos cuatro años, que han implicado mucho trabajo y un gran esfuerzo en varios sentidos, es gratificante saber que el caso por el cual se tuvo la inquietud de llevar a cabo esta investigación se manifiesta en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes.

Al ser el Modelo SEMCO un caso empírico, se realizó la teorización del mismo para dar sustento académico a lo que se ha logrado comprobar, que a

pesar de no tener exactamente los mismos rasgos y características de dicho modelo, si se manifiestan en los planteamientos que conformaron el instrumento de recolección de datos.

Tal es el caso que se comprobó que algunas de las Pyme participantes permiten que sus empleados hagan sugerencias, externen su opiniones y tomen decisiones, que puedan innovar, lo cual se obtiene con una comunicación bidireccional, lo que facilita también una sana retroalimentación; se busca llevar a cabo actividades de convivencia más allá de lo laboral para una mayor integración. Con estas consideraciones también se puede lograr la lealtad de los empleados, que los empresarios y directivos valoran.

En lo que corresponde a Liderazgo, los estilos que se comprobaron se ejercen en las Pyme de la ciudad de Aguascalientes, son los que guían a sus colaboradores como mentores, sabiendo que son ejemplo con su actuar, dando libertad de manifestar sus inquietudes, generando confianza al ser equitativos y democráticos.

La percepción que tienen los empresarios participantes, mostraron que el Éxito no radica solo en obtener ganancias; reconocen que la productividad y satisfacer las necesidades del cliente, así mismo que la capacitación proporcionada a sus empleados es una inversión y que la imagen que se tiene en la comunidad son indicadores de esta variable.

Los resultados más sobresalientes se reflejan a continuación:

Cuadro 5-3: Variables de éxito según la opinión de empresarios

| Variable | Media |
|---------------------------|--------------|
| Satisfacción del cliente | 4.6373 |
| Productividad | 4.4902 |
| Capacitación es inversión | 4.4755 |
| Calidad - éxito | 4.4559 |
| Imagen en comunidad | 4.4069 |
| Empesa innovadora | 4.4020 |

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos

Todo esto es un reflejo de que los empresarios y directivos saben que sus colaboradores son personas con necesidades y capacidades diversas que merecen ser respetados y tener oportunidades de desarrollo. Que a través de vivir una Cultura Organizacional y con un estilo de Liderazgo con las características y rasgos de SEMCO, se puede obtener el Éxito.

Las aportaciones con esta investigación, radican principalmente en los conocimientos adquiridos por la autora, en varios aspectos, en primer lugar la oportunidad de continuar con una formación académica, indispensable por laborar en el ámbito académico y el crecimiento personal para desarrollar cualidades necesarias para estudios de doctorado.

Al realizar las encuestas, varios de los empresarios, manifestaron su grata participación al responder el cuestionario, pues les permitió hacer un análisis de su organización en aspectos que tienen relación con la manera en como dirigen a sus colaboradores, razón por la cual esta investigación se considera también una aportación para ellos.

En un inicio de esta investigación, se llegó a pensar en plantear el objetivo general como una adopción del modelo SEMCO, lo cual resultó ambiciosos para el tiempo de estudio del doctorado, por lo que esa sería la sugerencia para posteriores estudios, considerar que en algunas Pyme de la ciudad de Aguascalientes, se implemente, de manera formal, la cultura organizacional y estilo de liderazgo, de dicho corporativo, pues el mismo implica un seguimiento a todo lo que lleva a cabo desde hace más de 20 años, y aunque se ha comprobado que los empresarios participantes, llevan a cabo la práctica parte de este modelo, sería interesante que se hiciera en su totalidad.

Cuando se ha llegado a comentar sobre el modelo SEMCO, se piensa que sería difícil establecerlo en las empresas mexicanas, sin embargo, los jóvenes con quienes se ha tenido la oportunidad de interactuar en aula, manifiestan su interés de tener un esquema que demuestre confianza, respeto y libertad de acción.

La limitante principal que se tuvo en el desarrollo de esta investigación, fue el tiempo para aplicar el cuestionario, por las ocupaciones de los dirigentes de las Pyme encuestadas.

BIBLIOGRAFIA

Angel, A. (2010). Las Pymes exitosas: Una respuesta de emprendimiento. Sabaneta, Colombia: *LUPA Empresarial* N°12. julio-diciembre de 2010

Aragón, A., Rubio, A. (2005). *Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España*. *Universia Business Review-actualidad económica* | cuarto trimestre 2005 | issn 1698-5117

Ávila Baray, H.L. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación* Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/

Baird, K., Harrison, G., Reeves, R. (2007). The culture of Australian Organizations and its relation with strategy. *International journal of business studies vol 15, no1, june 2007: pages 15 of 41.*

Bateman, Snell (2005). *ADMINISTRACIÓN Un nuevo panorama competitivo*; sexta edición, 2005 página 510 a 512. México: Mc Graw Hill

Baker, E.H.(2004). It's hard to imagine two more different business leaders than Bernie Ebbers and Ricardo Semler. *Editorial Reach Out and Trust Someone. CIO Insight. New York: Apr 1, 2004. Vol. 1, Iss. 38; pg. 17*

Baker, W., Sinkula J. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management* 2009 47(4), pp. 443–464

Barrier, M. (1999) Leadership Skills, *Employees Respect. The critical areas are communication, accountability and trust*. *Managing. Nation's Business*

Barsh, J., (2008). Hacia una nueva era del management. *En Gestión de Negocios, The McKinsey Quarterly. Mayo Junio 2008, pp 104-110.*

Baughn, M., Finzel, P. (2009). A Clash of Cultures in a Merger of Two Acquisition Project Offices. *Engineering Management Journal Vol. 21 No. 2 June*

Beardsell, J. (2009) Managing culture as critical success factor in outsourcing. *SMC University. Swiss Management Center. Transknowlogy Campus. SMC Working Papers. ISSN 1662-761 X.*

Bello, L., Tinder, G. (2009). *Dual Career Implications on Workforce Mobility: The Evolution of Relocating Spouse/Partner.* Benefits & Compensation Digest.

Benito, D. (2009). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios gerenciales. Vol.26 No. i 15 (Abril -Junio.2010).65-78.*

Bento, R. (2004) Letters, Top Coverage to Sharon Shinn's "The Maverick CEO". *January/February Biz Ed*

Bernstein, C. (2009). *Keeping Employees Engaged in Tough Times.* Baseline. Extraído el 10 de septiembre 2010 desde <http://www.baselinemag.com/c/a/IT-Management/Keeping-Employees-Engaged-in-Tough-Times-720321/>

Bititci U S, Mendibil K, Albores P, Martinez M, (2005). "*Measuring and Managing Performance in Collaborative Enterprises*", *International Journal of Operations and Production Management vol 25, no. 4 , pp 333-353, (ISSN 0144-3577).*

Bouley, J. .(2005) *Fresh Start.* PMI Global Congress 2005—Latin America. Project Management Network.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Bibu, N., Brancu, L. (2008) *Convergences of the Romanian societal culture with European culture clusters in the process of European integration. The role of intercultural teams management in increasing European cohesion*. West University Timișoara Romania. <http://ssrn.com/abstract=1156343>.

Buckingham M. Coffman C. (2000). *Primero rompa todas las reglas*. México: Grupo Editorial Norma

Cameron, K., Quinn, R.(2006) *Diagnosing and changing organizational culture bases on the competitive values framework. .Revised edition. Jossey Bass*

Canals, J. (2005) *El alto directivo y el desarrollo de la empresa como institución. La empresa una organización humana. Master en Dirección del Capital Humano. Liderazgo. Aspectos clave para un liderazgo eficaz en la empresa. IESE*

Canessa, E., Riolo, R. I. (2004). *The Effect of Organizational Communication Media on Organizational Culture and performance: An Agent-Based Simulation Model. Computational & Mathematical Organization Theory, 9, 147–176, 2003. 2004 Kluwer Academic Publishers. Manufactured in The Netherlands.*

Castro, A., Lupano, M. (2005) *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Boletín de psicología número 85. Noviembre 2005 páginas 89 a 109.*

Chen, L., Corritore, C. (2008) *A Theoretical Model of Nomadic Culture: assumptions, Values, Artifacts, and the Impact on Employee Job Satisfaction. Communications of the Association for Information Systems. Volume 22, Article 13, pp. 235-260.*

Chittithawom, Ch., Islam, A., Keawchana, T., Hasliza, D., Yusuf, M. (2010) Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science Vol. 7, No. 5; May 2011* Received: September 8, 2010 Accepted: November 15, 2010 doi:10.5539/ass.v7n5p180

Clark, D. (2009) *20 preguntas frecuentes sobre liderazgo. El líder perfecto, el desarrollo de liderazgo, liderazgo vs management, el poder y el liderazgo.* www.losrecursoshumanos.com - info@losrecursoshumanos.com

Clark, T. (2009). *Networking: a key to career communication and management consulting success.* Business Communication Quarterly

Clinton, B. (2009). *Creating value in an Economic Crisis.* Harvard Business Review

Collier, N., Fishwick, F., Floyd, S. (2004). Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process. *Long Range Planning 37 (2004) 67–83*

Conellan, T. (2000) *Las 7 claves del éxito de Disney. Lecciones de una cultura de servicio.* México: Editorial Panorama.

Covey, S. (2002). *Liderazgo.* Expomanagement

Covey, S. (2005). *El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza.* México: Paidós Empresa.

Cunha, M. P., Cunha J. V., Kamoche K. (2001). The age of emergence: Toward a new organizational mindset, *S.A.M. Advanced Management Journal; ABI/INFORM Global, Summer 2001; 66, 3; pg. 25*

Diccionario de la Real Academia Española
http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=características

De Albornoz, A. (2005) *Mortalidad de las PYMES en México*.
<http://www.briefblog.com.mx/2005/11/mortandad-de-las-pymes-en-mexico>

De Wall, A. (2010) *The characteristics of a High Performance Organisation*.
<http://ssrn.com/abstract=931873>.

Duobien, J., Pundzien, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics and Management: 12*

Dychtwald, K., Kadlec, D., Morrow, W. (2009) *With Purpose: Going from Success to Significance in Work and Life*. New York, Harper Collins Publishers

Fawcett, S., Brau, J., Rhoads, G., Whitlark, D. (2008). Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace. *Intl Journal of Public Administration, 31: 420–438, 2008 Copyright © Taylor & Francis Group, LLC*.

Flores, R., Hernández, I., Flores, I. (2009). *Caracterización general de las pymes e importancia de la capacitación*. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y Desarrollo

García, D., Martínez, Ma. C. y cols. (2009). *Innovación y Cultura Empresarial de las MIPyMe (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) Estado de Aguascalientes*. México

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

García, D. y cols. (2006). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del Estado de Aguascalientes*. Taller de impresión Gobierno del Estado de Aguascalientes.

Guizar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional*. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill.

Hernández, M., Mendoza, J., González, L. (2008) *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4 , pág. 12

Hernández, R.(1991) *Metodología de la Investigación*, 2ª edición. México: Mc Graw Hill.

Hidalgo, H. (1998) *Planeación Participativa y Cultura Organizacional*. Gaceta Oficial No. 189. www.monografias.com

Hofstede, G., Hofstede, G., Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations Software of the mind*. Estados Unidos de América Editorial McGraw Hill..

Holder, B. (1995). Creating new games through scouting. *The Journal for Quality and Participation*; Jan/Feb 1995; 18, 1; ABI/INFORM Global pg. 30.

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. *Liderazgo como aprovechar las lecciones de la experiencia*. 5ª. Edición México: Mc Graw Hill

Jay Y. Wu (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures. *The Journal of Socio-Economics. International School of Business Administration, Shanghai University of Finance & Economics (SUFU), Shanghai 200433, China. Received 4 February 2007*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Johnson, B. (2009). Addressing Career Success Issues of African Americans in the Workplace: An Undergraduate Business Program Intervention. *The Career Development Quarterly* September 2009 • Volume 58

Johnson, J., Yin, E., Tsai, H. (2009). Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms in International Markets. *Journal of International Marketing* 2009, American Marketing Association Vol. 17, No. 3, 2009, pp. 39–54 ISSN 1069-0031X (print) 1547-7215 (electronic)

Jones, B. (2002). *Servicio y Management Estilo Disney*. Expomanagement 2002

Killian, K. Perez, F. (1998) Ricardo Semler and SEMCO S.A. Thunderbird, *The American Graduate School of International Management*

Kimbrough, R., Componation, P. (2009). The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management. *Engineering Management Journal* Vol. 21 No. 2 June 2009.

Koontz, H y Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª. Edición. México: Mc Graw Hill.

Koontz, H., Wehrich, H., Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global*. 13ª. Edición. México: Mc Graw Hill.

Konrad A. M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Management Services Improving the practice of management*. March/April.

Kulatunga, A. (2007). Literature Review on Leadership: Three suggestions for reading lists on Leadership. *Suggestions for Reading List*.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Larsson, J. (2010) *Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organisations*. Tesis Doctoral. Mid Sweden University.

Larsson, J., Vinberg, S. (2010) Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence* [Volume 21, Issue 3](#), Pages 317 - 334

Laube, N. (2007). *¿Quién es el jefe?* De la Redacción del Clarin. Com

Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2008). Product lanch, product advantage and market orientation in SMES, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 96–110.

Lim, B. (1995) Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 5, 1995, pp. 16-21 © MCB University Press Limited, 0143-7739.

Llano, C. (2009). *Análisis de la Acción Directiva*. México: Editorial Limusa

Llano, C. (2004). *El liderazgo humilde*. El Hidrocálido, BEST, 24 de Agosto del 2004.

Llano, C. (1997) *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México. Fondo de Cultura Económica.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Undécima edición, Mc Graw Hill. Página 74 a 76.

Maciariello J. (2006). *Drucker para todos los días, 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. México: Grupo Editorial Norma.

MAHER, M. (2010). Success factors of small and medium-sized enterprises (smes): the case of Jordan. *Anadolu University Journal of Social Sciences* cilt/vol.: 10- sayı/no: 1 : 1–16

Mancilla, A. (2007)). *Liderazgo y Empowerment Bases para la Gestión Directiva. Leadership*, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.

Marcus, A. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras. Los 4 secretos del éxito empresarial sostenible y por qué algunas compañías fracasan*. Colombia. Grupo editorial norma.

Montoya, J. Broncano, S. (2009) *Un nuevo sistema de administración de talentos, desprovisto del concepto de autoridad*. XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo.

Montoya, J. Broncano, S. (2009) *Influencia de la autoridad formal en las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos*. XVIII Congreso Nacional de ACEDE septiembre 2009, modalidad: Recursos Humanos. Toledo

Morales, C.M. (2008) *¿El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización, de modas administrativas, modelos productivos o de la implementación de un programa de calidad total? Consultado el 31 de julio de 2009. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/exitocalidad.htm>. Gestiópolis.com 2008*

Moynihan, D. (2007) Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Working Paper Series La Follette School Working Paper No. 2007-003*
<http://www.lafollette.wisc.edu/publications/workingpapers>

Myszak, J. (2010). Organizational Culture and its influence on the effectiveness of the company. *Management Business Innovation, 2010, No 6 (formerly: Nowy Sącz Academic Review) a scientific journal published by Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University. www.mbi.wsb-nlu.edu.pl. Ul. Zielona 27, 33-300 Nowy Sącz*

Newstorm, J. (2007) *Dirección gestión para lograr resultados*. Editorial McGraw Hill, novena edición. México 2007

Océano Uno Color (2001), España. Edición Milenio, Océano,.

Ortiz, F. (2003) *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México, Editorial Limusa,

Pérez, K. (2007) El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador Asociado al Cuadro de Mando Integral para el Éxito Empresarial . Ciencias Empresariales. *Revista Rhombus ISSN 1659-1623 Vol. 3, N° 8*

Perles, G. (2000). Ética y Liderazgo Empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección, n° 5*.

Peters, T., Waterman R. (1984) *En busca de la EXCELENCIA*. Lasser Press Mexicana

Pin, J. (1990) *El proceso de mentorización: una clave para el desarrollo de capacidades humanas en la organización*. Master en Dirección del Capital Humano. Liderazgo. Aspectos clave para un liderazgo eficaz en la empresa. IESE

Pin, J. (2008) *Liderazgo: La palabra elusiva. La empresa una organización humana*. Master en Dirección del Capital Humano. Liderazgo. Aspectos clave para un liderazgo eficaz en la empresa. IESE

Quinn, Robert E., y Rohrbaugh, J. (1983) J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, Vol 29, No. 3, March 1983

Rapping, J. (2009) *Directing the winds of change: using organizational culture to reform indigent defense*. <http://ssrn.com/abstract=1349358>

Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 3, 433–458.

Razauskas, D., Kvedaravicius, J. (2010) Análisis de la organización SEMCO y las recomendaciones y adaptaciones del Mercado lituano.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Robbins, P. S., DeCenzo D. A. (2009) *Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. Sexta Edición Pearson Educación

Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, segunda edición. Málaga España

Salinas, Y. (2007). Pymes exitosas y el desarrollo empresarial. Universidad de San Martín de Porres, *Revista Alternativa Financiera* vol. 4 #4 p. 19-23

Sánchez, E. (2001). Organizaciones de calidad, organizaciones de éxito. *Sección I: El éxito y la organización. Calidad total: organizaciones de calidad.* Madrid Libertarias Métodos y tecnología ISBN 8479545976

Santa, L., López, N., Escamilla, M., Hernández, L. (2011) *Empresas Exitosas en el Quindío: Generación de un Modelo de Gestión Aplicable a las Pymes de Éxito en el Departamento del Quindío Modelo gerencial-administrativo utilizado por las cuatro (4) empresas de éxito en el Quindío.* Universidad La Gran Colombia seccional Armenia. I Foro Intersectorial Unicafam: la investigación y la competitividad Mipyme Fundación Universitaria Cafam 2011 1. CASOS EMPRESARIALES

Schein, E. (2010) *Organizational culture and leadership* 4th edition. Editorial Jossey- Bass

Schoonmaker, D. (2006). Companies Use Design To Create Specific Culture Aligning Culture With Goals Can Be Tbe Key To Success. *August14,2006. Grand Rapids Business Journal*

Semler, R. (2000) *How We Went Digital Without a Strategy.* Harvard Business Review. Septiembre-Octubre

Semler, R. (1989). *Managing Without Managers.* Harvard Business Review. September/October

Semler, R. (2001). *Radical el éxito de una empresa Sorprendente.* España: GESTIÓN

Servitje, L. (2003). Lecciones de Liderazgo. *Expansión. Junio 2003. Año XXXIV. Número 867. ISSN 01852728. 88 – 97*

Smart, J.C. (2003). Organizational effectiveness of 2-year colleges: the centrality of cultural and leadership complexity. *Research in Higher Education, Vol. 44, No. 6.*

Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos.* Tercera edición Madrid. Ediciones Morata, S.L. .

Taylor, S., Levy, O., Boyacigiller, N., Beechle, S.(2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 4, April 2008, 501–527*

Tobin, D.,(2010) Big Boss, Small Store. Cultivating Effective Leadership in Small to Midsized Companies. *American Society for Training & Development.*

Valdiserri, G., Wilson, J. (2010) The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success. *The Entrepreneurial Executive, Volume 15.*

Vargas, J. (2007) *La culturocracia organizacional en México.* Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Eumed.net ISBN-13:978-84-690-7911-9 N
 ° Registro: 07/73280. 273 páginas
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/index.htm>

Vargas, J. (2010) *Nueve de cada diez pymes cierran antes de un año por dificultades.* El informador. Observatorio PYME.
www.informador.com.mx/economia/2001. Febrero 22 de 2010.

Vivanco, S. (2009). X Seminario de Investigación CUMEX Aguascalientes ponencia “*Cultura Organizacional y Rendimiento de las Pymes Industriales de Aguascalientes*”

Vivanco, S. (2010) Cultura Organizacional. *Una Oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección: el caso de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Vogl, A.J., (2004). *El Antimanager*. En Gestión de Negocios, Across the Board, Noviembre Diciembre 2004, pp 100-107

Whitney, D. (2007). "Designing Organizations as if Life Matters: Principles of Appreciative Organizing," In M. Avital, R.J. Boland, and D.L. Cooperrider (Eds.) *Designing Information and Organizations with a Positive Lens: Advances in Appreciative Inquiry*, Volume 2, Elsevier Science, Oxford.

ZHANG, M., LI, H., WEI, J. (2008). *Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance*. Higher Education Press and Springer-Verlag 2008, China. Front. Bus. Res.

ANEXOS

A. Instrumento aplicado

B. Artículo publicado



ANEXO A

Esitnado empresario: estoy realizando una investigación para determinar el nivel de influencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, en las Pyme's de la Ciudad de Aguascalientes. Agradeceré su colaboración contestando las siguientes preguntas. La información que me proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

DIRECCIÓN

COLONIA

ACTIVIDAD O GIRO

| | | | | |
|--|-----------|-------------------|-----------------|--------------|
| INGRESOS POR VENTAS (millones de pesos, anual) | -1 MILLÓN | ENTRE 1 Y 2 MILLC | ENTRE 2 Y 3 MIL | + 3 MILLONES |
|--|-----------|-------------------|-----------------|--------------|

N° DE EMPLEADOS

¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA FUNCIONANDO LA EMPRESA?

| | | |
|--|-----------|----------|
| EL GÉNERO DEL DIRECTOR GENERAL/GERENTE DE SU EMPRESA ES: | MASCULINO | FEMENINO |
|--|-----------|----------|

¿CUÁL ES LA EDAD DEL DIRECTOR (GERENTE) GENERAL?

¿CUÁL ES LA ANTIGÜEDAD DEL DIRECTOR (GERENTE) GENERAL EN LA EMPRESA?

| | | | | | |
|--|---------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------|
| ¿CUÁL ES EL NIVEL DE FORMACIÓN DEL DIRECTOR (GERENTE) GENERAL DE LA EMPRESA? | EDUCACIÓN BÁS | BACHILLERATO | CARRERA TÉCNICA O COMERCIAL | LICENCIATURA | MAESTRÍA |
|--|---------------|--------------|-----------------------------|--------------|----------|

Escala de Likert 1 a 5

| PRIMER BLOQUE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni en Acuerdo ni en Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | |
| LEALTAD | | | | | |
| La organización se mantiene unida por la lealtad y tradición | | | | | |
| Es importante contar con la lealtad de los empleados | | | | | |
| REUNIONES | | | | | |
| Es importante que las decisiones se tomen de manera colegiada incorporando los diferentes niveles jerárquicos | | | | | |
| Tanto los directivos como los subordinados pueden tomar decisiones que impliquen bajo nivel de certeza sobre los resultados | | | | | |
| Considera importante que existan las minutas para cada reunión | | | | | |
| La gerencia da seguimiento a las minutas de las reuniones | | | | | |
| El manual de organización facilita la operación de comités | | | | | |
| En las reuniones, para que se llegue a acuerdos, se asigna un moderador | | | | | |
| INNOVACIÓN | | | | | |
| Se impulsa la libertad e iniciativa en los empleados | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| La innovación en los empleados facilita el crecimiento de la organización | | | | | |
| La innovación es permanente en la empresa, con el registro debido de los responsables de implementar lo propuesto | | | | | |
| Es preferible mantener cambios constantes a través de lo que propongan los subordinados | | | | | |
| COMUNICACIÓN | | | | | |
| El trato entre todos los miembros de la organización es siempre con respeto | | | | | |
| Es importante que todos los miembros de la organización se conozcan entre sí | | | | | |
| Las actividades de convivencia facilitan la integración y un mejor desempeño | | | | | |
| En las actividades que corresponden a cada puesto de la organización, prevalece el interés del grupo sobre el interés individual | | | | | |
| La estructura de la empresa refleja una comunicación bidireccional | | | | | |
| El uso de la tecnología facilita la comunicación más no sustituye las relaciones "cara a cara" | | | | | |
| La transparencia en la información es fundamental para la operación de la organización | | | | | |

EVALUACIÓN

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Se tiene un proceso de evaluación con parámetros claros y precisos | | | | | |
| La retroalimentación que se reciba del jefe directo se da de forma objetiva, directa y en períodos establecidos | | | | | |
| Los jefes son evaluados por sus subordinados, con un formato específico | | | | | |
| Si algún empleado obtiene resultados bajos para los parámetros de la empresa, se le da una oportunidad de mejora | | | | | |

HORARIOS/PUESTOS

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Tener un horario flexible es un reflejo de confianza y responsabilidad | | | | | |
| La organización puede operar teniendo flexibilidad de horarios | | | | | |
| Los subordinados pueden sugerir su propio horario laboral | | | | | |
| El personal pueda cambiar de puestos periódicamente | | | | | |
| Un subordinado puede proponer su propio cambio de puesto | | | | | |
| La seguridad en el empleo es un motivador para cualquier colaborador de la organización | | | | | |

CAPACITACION

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Proporcionar capacitación a los empleados es de suma importancia para la organización | | | | | |
| La organización proporciona facilidades de crecimiento profesional a sus subordinados, capacitándolos y asignándoles puestos diferentes | | | | | |
| Las condiciones físicas adecuadas en el lugar de trabajo son indispensables | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| SEGUNDO BLOQUE | | | | | |
| LIDERAZGO | | | | | |
| EJEMPLO | | | | | |
| Es importante que los subordinados consideren a los directivos como mentores (consejeros o guías) | | | | | |
| La forma de actuar de quienes dirigen es ejemplo para sus subordinados | | | | | |
| La manera de actuar de quienes dirigen influye en el actuar de los subordinados | | | | | |
| El gerente general transmite los valores organizacionales a sus subordinados | | | | | |
| Tener una política de "puertas abiertas" facilita la interacción entre directivos y subordinados | | | | | |
| La empresa tiene apertura para que cualquier empleado pueda hablar con el gerente general en cualquier momento | | | | | |
| Los subordinados pueden llegar a manifestar observaciones, sugerencias y/o quejas, las cuales son escuchadas por sus directivos | | | | | |
| APERTURA HACIA OPINIÓN EMPLEADOS | | | | | |
| Es conveniente trabajar con un estilo democrático permitiendo la participación activa de todos los integrantes de la organización | | | | | |
| La gerencia promueve la innovación por parte de los empleados | | | | | |
| Los empleados participan en los cambios que propone la gerencia | | | | | |
| CONFIANZA | | | | | |
| La confianza que se tiene al jefe directo es básica para que guíe a sus subordinados | | | | | |
| Se vive con un sentido equitativo, de igualdad para todos los miembros de la organización | | | | | |
| El trato de la gerencia hacia los empleados se hace considerando aspectos personales, como su entorno familiar, para algunos permisos o excepciones | | | | | |
| El trato equitativo para todo el personal de la empresa, es básico para el desarrollo organizacional, en cuanto a oportunidades de trabajo | | | | | |
| El tipo de poder de quienes dirigen, es ejercido a través de la coerción | | | | | |
| La gerencia general procura la calidad de vida de todos sus colaboradores a través de asignar un sueldo de acuerdo al puesto y condiciones de trabajo óptimas | | | | | |
| Los directivos tienen privilegios que marcan una diferencia con sus subordinados (lugar en el estacionamiento, mejores computadoras, etc.) | | | | | |
| Los directivos tienen convivencias con sus subordinados extraordinarias a lo laboral | | | | | |
| Los directivos están presentes en todas las reuniones que tengan los diferentes grupos o comités | | | | | |
| Se motiva en la organización a que se dé la colaboración voluntaria y espontánea | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Se tiene flexibilidad para otorgar permisos de ausencia por situaciones personales | | | | | |
| TERCER BLOQUE | | | | | |
| EXITO EMPRESARIAL | | | | | |
| El éxito de una empresa radica en sus ganancias | | | | | |
| El éxito de una empresa radica en el segmento de mercado en que se desarrolla | | | | | |
| El mantener un crecimiento en el mercado es reflejo del éxito de la empresa | | | | | |
| El éxito de una empresa radica en su capital humano, en sus empleados | | | | | |
| El capacitar a los empleados es un inversión a mediano y largo plazo | | | | | |
| La estructura de la empresa (organigrama) es importante que se conozca y sea entendido por todos los colaboradores | | | | | |
| El uso de incentivos a los empleados se refleja en el éxito de la empresa | | | | | |
| El uso de tecnología es importante para que una empresa sea exitosa | | | | | |
| Una empresa exitosa es innovadora | | | | | |
| La calidad en productos y/o servicios es determinante para que una empresa sea exitosa | | | | | |
| El éxito de la empresa se refleja en parte por la libertad en la toma de decisiones en los empleados | | | | | |
| Una empresa es exitosa a través de la productividad de su personal | | | | | |
| La imagen que tenga la empresa en la comunidad en que se desarrolla, es reflejo de su éxito | | | | | |
| La satisfacción de los clientes es reflejo de su éxito | | | | | |

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO B

Versión antes de impresión

ENTRE LA CONFIANZA Y LA CONVENIENCIA

M.A. NORMA IRENE SERRANO SANDOVAL

Egresada de Licenciatura en Administración Turística y Maestría en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Actualmente alumna del Doctorado en Ciencias Administrativas, misma Institución. Coordinadora en la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana campus Bonaterra

RESUMEN

La naturaleza humana ha llegado a ser considerada por algunos muy complicada de entender, sin embargo, a pesar de diversos estudios que buscan mejorar las relaciones en la familia, escuela, trabajo, amistades, en el entorno que se viva, convivimos de la mejor manera que podemos sin respaldo teórico.

La confianza puede ser una palabra muy cotidiana en su uso y fácil de entender, sin embargo es también difícil de obtener y otorgar. No es una actitud recíproca, se puede obtener y no otorgarse y viceversa. Los ámbitos en los que nos relacionamos requieren, en mayor o menor grado, un porcentaje de confianza para actuar.

Por medio del presente se busca aportar alguna o algunas reflexiones sobre el tema para tratar de mejorar las relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The human nature had been considered, by some people, very complicated to understand, however, although there are several studies to improve the relationships inside the family, in the school, friendships, in the environment every one lives. We live the best way we can, without a theoretical support.

Trust can be considered a common word to use and understand; however it's also hard to get and to give. It's not an reciprocal attitude, someone could get someone's trust, but he (she) couldn't give it so easily. The bounds in wich we are involved, require –depending on the persons involve – a high or low percentage of trusting to act.

This article has the purpose to provide some insights on the theme in order to improve interpersonal relationships principally into the workplace and of course in our families and friends.

PALABRAS CLAVE: Confianza, Conveniencia,

ENTRE LA CONVENIENCIA Y LA CONFIANZA

INTRODUCCIÓN

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, que tuve la oportunidad de estudiar la Licenciatura, recuerdo que los libros consultados de Administración explicaban su proceso e historia, los cuales ahora describo que se estudiaban con un enfoque técnico. Considero que en la actualidad se ha buscado profundizar y/o estudiar aspectos administrativos y a las organizaciones, con un visión más humana, más sensible a las personas, a sus sentimientos, perspectivas, desarrollo, habilidades y el punto más común: competencias, las que surgen desde nuestro interior.

Uno de los grandes beneficios de continuar estudiando y aprendiendo, es el poder llevar esos conocimientos a la aplicación de la vida personal, es decir, que se puedan poner en práctica en el entorno de quien recibe capacitación o actualización, quizá sin ser algo nuevo, sino por la nueva perspectiva adquirida; así mismo las experiencias que se van acumulando, sirven para buscar una mejora en lo que se hace día con día, tratando de profundizar en temas que pueden ser considerados más cotidianos.

En particular, en el verano del año pasado, una persona muy cercana y muy querida me dejó pensando sobre dos palabras en particular que, por el tema que hablábamos, se contraponen: Conveniencia y Confianza.

De niños es común escuchar y aconsejar – no le hagas caso, no te CONVIENE. Si te juntas con él (ella) te CONVIENE porque....-

En la dimensión de esa edad de la inocencia, vamos ponderando y haciendo ó reafirmando una escala de valores cuando escuchamos esa palabra, pues es decidir una de dos opciones – me junto con tal persona, porque sería bueno ó lo hago porque de verdad me cae bien y deseo hacerlo -.

Lógicamente, conforme se adquiere edad y se madura, esas decisiones en función de la conveniencia, serán pensadas por más tiempo y con más cuidado, analizando los pros y contras tanto de lo que conviene como de lo que no.

LAS RELACIONES DE CONFIANZA Y CONVENIENCIA

En dos ocasiones, en un mensaje *forward* y en un documento más serio, leí que hay tres cosas que no tienen regreso en esta vida: 1 la palabra dicha, 2 la oportunidad presente, 3 la piedra lanzada. Autor Anónimo.

Considerando la segunda, habrá quienes por regla personal, tomen todas las oportunidades que se le presenten, porque así le conviene.

Conveniencia, que significa “correlación y conformidad entre dos cosas. Utilidad, provecho. Comodidad” (Océano uno color, 2001:426), no es mala, sino el uso, que a mi punto de vista se le da erróneamente en algunas ocasiones, en particular en el segundo significado.

Aquí es donde retomo lo que manifestaba al inicio, de contraponerse Conveniencia y Confianza.

La conveniencia se llega a manejar cuando se busca un beneficio a pesar de que algo malo pueda sucederle a otro (s); nuestra libertad no termina donde inicia la del otro, pues toda acción que se lleve a cabo, directa o indirectamente le afectará a ese otro u otros.

Al vivir inmersos en una sociedad, se crean relaciones entre las cuales se pueden dar consecuencias de algunas acciones de sus miembros, y es en esas relaciones donde la línea entre estas dos palabras, puede ser delgada.

En lo personal, me preocupa que la confianza se pierda, que no se valore o se deje a un lado, porque alguna decisión sea más conveniente. Y más aún por lo que significa: “Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Ánimo, aliento y vigor para obrar” (Océano uno color, 2001:411).

Desde el núcleo familiar es donde una persona forma su concepto sobre la confianza, de acuerdo a sus experiencias en la misma, es decir, hay padres que dejan que desde pequeños, sus hijos decidan desde qué ropa usar y qué comer. En otros casos, quizá se decida todo por los hijos, hasta que tengan una edad de adolescente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Cualquiera de los dos escenarios será básico para la formación de esas personas, como lo afirma Godoy (2009:1):

“Somos los padres quienes, como consecuencia de nuestro estilo de vida, relaciones, conversaciones, juicios, etc., vamos creando una cultura familiar que es clave en todo el proceso de maduración de la persona, de tal manera que muchos de los referentes en la toma de decisiones de las personas adultas se basan en actitudes y valores adquiridos en los primeros años de vida.”

Briñol, P., Gallardo, I., Horcajo, J., de la Corte, L., Valle, C. y Díaz, D.(2004:5) en un estudio realizado en España, con estudiantes universitarios, concluyen que la afirmación de uno mismo produce una mayor confianza al actuar; esto se refiere al autoconcepto, que no es fácil.

Y ese autoconcepto determina en gran parte como nos comunicamos, como percibimos lo que se nos dice y leemos, así como la intención y la forma con la cual transmitimos información. Covey (1989:268) dice que hay cuatro tipos básicos de comunicación que son leer, escribir, hablar y escuchar y que todos son vitales para la efectividad, pero también resalta que la aptitud hacia la comunicación es lo más importante en la vida, sobre todo por la parte de la comprensión que se requiere.

Así mismo menciona que se dan cuatro niveles para escuchar: “podemos estar *ignorándola*, no escucharla en absoluto. Podemos *fingir* “si ya correcto”. Podemos practicar la *escucha selectiva*, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. Finalmente, podemos brindar una *escucha atenta*, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que pronuncian. Pero pocos nos situamos en el quinto nivel, la forma más lata de escuchar, la *escucha empática*”. (Covey 1989:271)

Considero que algunos problemas en las empresas es la falta de confianza de los directivos a sus subordinados y viceversa, teniendo como consecuencia también que la comunicación llegue a tener fallas como ocultar información o “disfrazarla”, evitando que las actividades fluyen apropiadamente.

Como dice Lhuman (2005:14):

“Donde hay confianza hay aumento de posibilidades para la experiencia y la acción, hay un aumento en la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades de poder reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad”.

Habrán quienes requieren un tiempo considerable para poder confiar en las personas, como dice Herreros: “El misterio de la confianza social es que, si no se tiene información acerca del otro jugador, no hay base para saber si es o no digno de confianza” (2004:3). Así mismo, existen personas quienes depositan su confianza casi de forma inmediata, sin embargo, la pérdida de la misma puede ser en un instante.

Desafortunadamente como humanos, una relación tanto afectiva como laboral se verá deteriorada si esto sucede, pues la recuperación de la confianza es demasiado difícil.

Laboralmente hablando, la pérdida de la confianza es un obstáculo para desarrollar el *empowerment* ó delegación de autoridad, que Amaru (2009:321) define: “transferir problemas a otra persona para que los resuelva”, se refiere a que se dé libertad de decisión y acción, por supuesto con la respectiva responsabilidad sobre los mismos.

El delegar, compartir deberes y obligaciones es de gran importancia, a tal grado que Jongerius (2010:2), dada la debacle financiera, espera que sea posible de implicar a todos los interesados, incluidos los trabajadores, en la regulación de la conducta empresarial en el futuro y que dichos esfuerzos deben ser profundos.

Newstorm (2007:204) establece un programa participativo que consta de un *sistema de sugerencias* donde los colaboradores son invitados a aportar ideas de mejora para el trabajo y de *planes de oferta de acciones a los empleados*, en el que se pueden convertir parcialmente en propietarios, compartiendo utilidades y pérdidas, con una participación formal en niveles de la organización.

Con el ritmo de vida acelerado en que vivimos, buscamos el ser prácticos, para lo cual la delegación de autoridad puede ayudar a agilizar las actividades para optimizar nuestros tiempos, y es en este punto que la confianza es básica para poder concentrarnos en tareas prioritarias y canalizar habilidades para la asignación de funciones.

Herreros (2004:8) destaca tres argumentos sobre la confianza: el primero hace referencia a las percepciones de los individuos acerca del “tipo” del resto de la población. El segundo hace referencia a cómo la participación en determinados tipos de asociaciones puede transformar las preferencias y las creencias de los individuos a través de la deliberación, y el tercero afirma que la forma y el número de las redes sociales a las que pertenece el individuo afectan el desarrollo de confianza.

El segundo y tercer argumento están incluyendo el tema de cultura, y partiré de ahí para llevarlo a la que se da en la cultura organizacional.

Amaru (2009:265) habla sobre la Cultura Organizacional o conjunto de experiencias, conocimientos y valores que se desarrollan y se transmiten a los nuevos integrantes, mencionando que el desarrollo de la misma depende del aprendizaje adquirido en el proceso de resolver problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna.

La formación que cada uno de nosotros, como personas tenemos, se ve determinada, entre otras cosas, por la cultura en la que estamos inmersos, es decir, el lugar donde nacemos y crecemos, el entorno llegando a marcar el que sea más fácil o difícil asumir la responsabilidad que conlleva la confianza. Como establece Herreros (2004:8): “la forma y el número de las redes sociales a las que pertenece el individuo afectan el desarrollo de confianza”.

La confianza se transmite desde quien dirige la organización, es el responsable que un ambiente sano se viva día con día. Moss (2006:2) afirma que el principal desafío de los líderes consiste en desarrollar y robustecer la confianza como anticipadora del éxito y, así, atraer a las inversiones que lo hacen posible: dinero, talento, apoyo, lealtad, atención, esfuerzo, etc.

¿Por qué un ambiente laboral es importante que sea sano? Porque facilitaría las relaciones, la comunicación transparente tanto ascendente como descendente y que ésta fluya.

En toda organización existe información diversa que se maneja de forma confidencial, pero aún así, es importante que todos los colaboradores confíen en que será utilizada correctamente por quienes la conocen.

Como ejemplo, sería el tabulador de sueldos, si para determinarlo se usan evaluaciones del desempeño, éstas si deben ser conocidas por todo el personal, pero los resultados finales deben ser confidenciales y es una parte vital en la que los líderes pueden transmitir la confianza ya mencionada.

Una parte positiva de la conveniencia es el tomar decisiones que tengan beneficios para gran parte de la empresa, pero sobre todo sin dañar a otros, como capacitar al personal para que desempeñen mejor las actividades propias de su puesto, esto es conveniente para ambas partes. Pero también se da la confianza de que quienes reciben la oportunidad de mejorar, asistirán al cien por ciento de las sesiones y que aplicarán los conocimientos adquiridos en su trabajo.

La decisión de una reducción en la planta laboral, para optimización de recursos, no será conveniente para quienes quedan fuera de la organización pero si se informa a tiempo y con prudencia los criterios para dichas decisiones, el proceso será más sencillo, y los afectados confiarán en que su liquidación será justa y podrán recibir cartas de recomendación.

Por otro lado, cuando se presentan este tipo de cambios, hay quienes reaccionan por conveniencia tratando de no ser los despedidos. No quiero decir que sea malo cuidar el puesto, sino que a veces reaccionamos, en vez de ser proactivos.

El confiar en alguien es un acto de la voluntad, del uso de la libertad que se tiene, no es algo obligatorio y cuando esto se da, se crea un vínculo de lealtad y compromiso. Es importante aclarar que la confianza no se da de manera mutua, me refiero a que si la Persona 1 es la que deposita su confianza en la Persona 2, ésta no necesariamente confiará en la 1.

La lealtad es de la Persona 1 hacia la 2, en cuanto a que la escuchará y compartirá con ella lo que la relación implique, así como el compromiso se refiere a la comprensión y apoyo que dará.

Brisebois (2009:12-13) inicia su texto mencionando que muy poco se ha escrito sobre la confianza y hace una lista de mitos y realidades de la misma, uno de ellos es:

Mito: Confiar en otro depende de si el otro es digno de confianza.

Realidad: Depende también de tu propia propensión en confiar.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Esto nos lleva a que la confianza implica un compromiso mutuo por lo que lleguen a compartir.

Ricardo Semler, quien dirige SEMCO, en Brasil, inició cambios radicales en este Grupo, desde fines de los años ochenta y hasta la fecha es reconocido como una persona que ha sabido dirigir a sus colaboradores y gran parte de lo que ha logrado ha sido a través de la confianza, de lo que él mismo dice “tratarlos como adultos”.

Esa frase, como todo su estilo de liderazgo ha llamado la atención pero en particular lo que expresa de tratar como adulto a los colaboradores, supongo que se refiere a que, ya sea por la forma en que nos educan o por necesidad (la falta de uno de los padres o de tener que trabajar desde muy joven), se va madurando, tomando decisiones propias que implican una responsabilidad, enfrentando las consecuencias de nuestros actos, se va adquiriendo experiencia y teniendo un desarrollo y crecimiento que es propio de los adultos.

En el ámbito de negocios se habla de cadenas de valor, que de forma muy sencilla significa buscar el “ganar-ganar” entre compañías, obtener beneficios, lo cual implica que se tengan confianza entre quienes dirigen las organizaciones, para poder darse apoyo mutuo, respetando los compromisos que adquieren al hacer estos vínculos profesionales.

Semler (2001:11) dice que no le gustan las reglas que una de sus primeras medidas en SEMCO fue prescindir de ellas pues las considera un estorbo para la flexibilidad, cuando se tiene confianza hay que desarrollar la habilidad de escuchar otras opiniones, de apertura, de ahí que uno de sus tres fundamentos es: Democracia interna, todos tienen voz y voto.

Los otros dos son: compartir las ganancias y el libre flujo de información, en ambos también se refleja la confianza y así lo ha llevado a cabo desde 1989.

Al instituir esto tenía claro que más importante que compartir la riqueza es el compartir información.

Todo ello basado en el “sentido común”, lo cual, desde la opinión de Husson (2010:1), es algo que falta mucho al mundo y señala que se regresará a él a través de la ética empresarial.

Baker (2004:1) escribió sobre Semler: “la contraseña fiel de su administración es confianza”, no solo porque cree en su gente sino también porque los compromete a que sea mutua y entre todos los que ahí colaboran.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Es importante tener presente que en muchos aspectos ningún extremo es bueno, tampoco es recomendable confiarse demasiado, el tomar precauciones pidiendo referencias de una persona u organización, revisar la información que se proporciona en documento o vía verbal es parte de querer hacer bien las cosas y ser profesionales.

Robbins y De Cenzo (2009:313) retoman las cinco dimensiones de citan a Schindler y Thomas para sustentar el concepto de confianza: Integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura. Palabras cotidianas pero algunas de ellas de no fácil implementación en la práctica.

- La integridad que se relaciona con la veracidad y la honradez puede no vivirse plenamente por una persona si considera conveniente manipular la información o “decir la verdad a medias”.

- La competencia, lo que la persona tiene en sí misma, sus habilidades y conocimientos para poder ejercer alguna actividad y que lo hará eficientemente.

- La consistencia, en la que Robbins y DeCenzo reconocen tres elementos: lo confiable, lo predecible y buen juicio de la persona, que está muy relacionado con el ser congruente en el hablar y hacer.

En la comunicación no verbal es bien conocida la frase “tus actos no me dejan escuchar lo que dices”, las palabras pasan a segundo término porque lo que hace la persona es muy diferente o peor aún lo contrario.

Covey (1989:269) destaca dos posturas importantes:

Su carácter está constantemente irradiando, comunicando, A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo. Si sus estados de ánimo son volubles, si usted es alternativamente mordaz y amble, y, sobre todo, si sus actos privados no concuerdan con su conducta pública, para mí será muy difícil abrirme a usted.

- La lealtad, saber ser fiel y apoyar a esa persona(s) con quienes nos relacionamos.

- Apertura, tener presente que nuestra opinión no es la única, que existen tantas formas de pensar como personas en este mundo.

Shapiro D. et.al.(1992) son también citados por Robbins y DeCenzo (2009:315), ya que identifican tres tipos de confianza en las organizaciones:

- Basada en la disuasión: considero la menos apropiada, por el tema tratado pues se refiere a actuar para evitar una represalia o consecuencia negativa y puede ser viable que tome decisiones más por conveniencia a no ser reprendido, que por convicción. Este tipo de confianza, por su característica de temor, está vinculada a relaciones jerárquicas, no solo en el campo laboral, también en el familiar.

- Basada en el conocimiento: se relaciona con la información que ya se tiene sobre la persona por existir ya un vínculo, por tener comunicación con ella, se tiene ya una experiencia para predecir lo que hará la otra parte. Se da en las organizaciones. Aún cuando suceda que se traiciona la confianza, ese conocimiento previo de la persona permitirá perdonar y aceptarla nuevamente.

- Basada en la identificación: se da más comúnmente entre los matrimonios, relaciones de amistad, equipos de trabajo, pues se busca una conexión emocional, aún cuando se habla de organizaciones, pues es el considerar objetivos comunes para actuar con sinergia.

Covey (2005:186) escribe sobre la confianza: “es la unión de la vida. Es el pegamento que mantiene unidas las organizaciones, las culturas y las relaciones”; los tres tipos de confianza mencionados nos muestran que se manifiesta de diferentes formas, debido también a los escenarios donde nos encontremos.

Robbins y DeCenzo (2009:313) explican las habilidades propuestas por Bartolome (1989) y Butler (1991) para crear confianza, con el enfoque de líderes de organizaciones.

1. Ser abierto, considera básicamente el mantener informada a la gente, ser franco para ganarse la fe y la confianza de los colaboradores. Recomiendan ser francos en particular en los problemas y que se revele toda la información pertinente. Para Ricardo Semler es básico que todos conozcan toda lo que sucede en su grupo, incluyendo los sueldos, pues hasta en ese punto es abierto a que cada quien se lo autodetermine.

2. Sea justo, se relaciona con la objetividad, en ocasiones difícil de aplicar al ser líderes y que también está muy vinculado con la información que se tenga, pues al emitir

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

juicios la percepción juega un papel básico para interpretar lo que se conozca de la persona y su trabajo, por ejemplo en las evaluaciones del desempeño.

3. Diga lo que siento, lo que proponen es no ser tan frío, en mi lugar de trabajo lo conocemos como “tono humano”, que consiste en lo más sencillo, ser conscientes que todos como personas mostramos o podemos mostrar nuestros sentimientos, teniendo control sobre ellos.

4. Diga la verdad, la aceptación de los colaboradores puede estar en función de que se descubra que a pesar de no saber cosas agradables, se está hablando con la verdad. Cuando se llega a descubrir que se han dicho mentiras, se pierde credibilidad.

5. Cumpla sus promesas, aún cuando se trate de sanciones o consecuencias desagradables (como suspensión por llegar tarde varios días), con mayor razón si se da la palabra de que se otorgará un beneficio, debe cumplirse; hay que tener cuidado de que se promete, pues por conveniencia de que se cumplan algunos objetivos, quizá extraordinarios, los jefes pueden prometer grandes incentivos y finalmente no cumplirlos, lógicamente esto afectaría la confianza que le tengan sus colaboradores.

7. Guárdese las confidencias, la mayoría de las personas tendemos a comentar algunos aspectos tanto personales como laborales a alguien más, en calidad de secreto y es obvio que esperamos nadie más lo sepa, este es el acto más común de mostrar que somos confiables, al no develar dichos secretos.

8. Demuestre confianza, no es fácil identificar en primera instancia quien es de confiar, pues esto se lleva un tiempo a través del trato con las personas, los autores proponen que se demuestre habilidades interpersonales como la comunicación y negociación.

Así mismo Covey (2005:189) retoma lo escrito por el mismo en “ los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, donde presentó una metáfora de la confianza que denominó “cuenta bancaria emocional”, presentando la siguiente tabla:

| AUTORIDAD MORAL Y RAPIDEZ DE LA CONFIANZA | | | |
|---|--|---|--|
| DEPÓSITOS | REINTEGROS | SACRIFICIO NECESARIO | PRINCIPIOS INTERIORIZADOS |
| Procurar primero entender | Procurar primero ser entendido | Impaciencia, ego, prioridades propias | Comprensión mutua |
| Mantener las promesas | Romper promesas | Estados de ánimo, sentimientos, emociones, tiempo | Integridad / ejecución |
| Honestidad, franqueza | Manipulación sutil | Ego, arrogancia, control | Visión/valores, integridad/ejecución, comprensión mutua |
| Detalles, atenciones | No tener detalles, no prodigar atenciones | Uno mismo, tiempo, percepciones, estereotipos, prejuicios | Visión/valores, integridad/ejecución |
| Pensar en ganar/ganar o no hay trato | Pensar en ganar/perder o perder/ganar | Ganar significa “derrotar”, competitividad | Respeto/beneficio mutuo |
| Clarificar las expectativas | No cumplir las expectativas | Comunicación estilo “adulación” | Respeto/beneficio mutuo, comprensión mutua, cooperación creativa, renovación |
| Lealtad a los ausentes | Deslealtad, duplicidad | Algo de aceptación social, consuelo | Visión/valores, integridad/ejecución |
| Disculpas | Orgullo, vanidad, arrogancia | Ego, arrogancia, orgullo, tiempo | Visión/valores, integridad/ejecución |
| Recibir información y transmitir mensajes de “Yo” | No recibir información y transmitir mensajes de “Tú” | Ego, arrogancia, orgullo, comunicación reactiva | Comprensión mutua |
| Perdón | Guardar rencor | Orgullo, estar centrada en uno mismo | Visión/valores, integridad/ejecución |

A pesar de no utilizar los mismos términos, Robbins, DeCenzo y Covey coinciden en puntos como que es importante cumplir las promesas, ser abiertos, francos, honestos, congruentes.

El análisis que hace Covey (2005:189-191) en este cuadro está basado en tres puntos clave:

a) La iniciativa, pues ya mencionaba que es un acto de querer hacerlo, de la voluntad.

b) La humildad, la confianza implica la subordinación a otra persona, principio o causa mayor.

c) El sacrificio, pues al comprender a la otra persona es desprenderse de lo que uno piensa o siente.

Franco (2010:1) afirma que dada la crisis económica mundial, tanto en Europa como en Estados Unidos “el público es escéptico y le está dando un lugar más importante a la transparencia y a la confianza que a la calidad de los productos y servicios de una compañía”. Considero que esto es un beneficio, que a raíz de una situación grave, se busque creer en las personas, en las instituciones.

Cuatro años antes, Moss (2006:1-2) publicó en su libro que: “la confianza es el nexo que une las expectativas con el rendimiento, las inversiones con los resultados; es el elemento que hace sencillo tomar el control de las circunstancias”.

El desarrollo de virtudes es importante para ser una persona confiable, Llano (1997:265) establece:

Esta confianza de los subordinados hacia la persona del que tiene las riendas de la organización es algo que ha de ganarse paulatinamente con dificultad y tiempo, y se encuentra centrada en un conjunto de cualidades personales que, aunque sólo fuera por ello, deberían ser adquiridas por el director: lo que hace confiable a una persona es una estructura de virtudes que justificarían por sí solas la práctica de una vida y un comportamiento ético: nobleza, sinceridad, sencillez, preocupación por los demás, actitud generosa en las relaciones personales...”

CONCLUSIONES

En una actividad formativa de mi lugar de trabajo, la expositora (vice-rectora en ese momento del sistema Panamericano), nos sugería que para mejorar la comunicación usemos la filosofía de las tres m's:

Modo: La manera en cómo nos expresemos, a pesar de estar muy molestos, controlarnos y ser amables con lo que se diga.

Motivo: Que realmente se tenga una razón para hablar con esa persona o decirle lo que se está pensando; sobre todo cuando quizá solo le hagamos perder el tiempo o comuniquemos algo que no nos compete.

Momento: Al desear resolver las cosas más rápidamente, nos dejamos llevar y en ocasiones no pensamos bien lo que se quiere transmitir y no buscamos el momento ideal; una llamada de atención debe darse a la brevedad posible, sin embargo hay que dar un tiempo para que la persona que cometió el error recapacite un poco y quien debe regañarlo se tranquilice y busque las palabras adecuadas.

Es sencillo al escucharlo, leerlo, pero en la práctica no es siempre así, pues como humanos cometemos muchos errores, lo importante es reconocerlos y evitarlos posteriormente.

Como dice Newstorm (2007:201):” las consecuencias de un grado bajo de confianza son costosas: lealtad marginal y baja moral, posible sabotaje, retención de creatividad y opiniones, y grado de estrés elevado debido a sentimientos de inseguridad.”

Se podrán establecer diversos medidores para saber los niveles de confianza que se dan en las organizaciones, para finalizar deseo plantear los siguientes puntos, que fueron evaluados en una gran empresa mexicana hace 9 años y que analicen que porcentajes tienen sus organizaciones y/o instituciones donde labora:

Oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional

Cultura corporativa y filosofía corporativa, valores y principios

Libertad para actuar de manera independiente con el fin de “hacer el trabajo” sin tener que preocuparse sobre las repercusiones de cometer un error

La administración hace lo que dice que hará, en especial cuando habla de tratar a sus empleados con dignidad y crear un ambiente que fomente el desarrollo personal

Un ambiente de trabajo placentero, amigable, sustentados, que cree un sentido de familia

Salario justo

Trabajo desafiante y digno

La confianza no tiene un plazo para cumplirse o de vencimiento, la tenemos en mayor o menor proporción en nuestras diversas relaciones, los puntos que elegí para mostrar en este artículo espero puedan servirnos para mejorarlas.

Moss (2006:2) menciona el éxito muy vinculado a la confianza, basando en un liderazgo que trabaja de la mano con sus colaboradores, a tal grado que: “cada vez que se obtiene una victoria, aquella aumenta y conduce al equipo a una larga serie de triunfos. Un logro garantiza el siguiente porque genera confianza a cuatro niveles:

Confianza en sí mismo: como un aliciente que genera energía y visión positiva.

Confianza mutua: al lograr que se trabaje en equipo, se respetan y comprometen todos.

Confianza en el sistema: al fomentar que todos se involucren y que se obtengan logros, se demuestra que la forma de trabajar de la organización es confiable.

Confianza exterior: cuando la organización triunfa puede ser un imán para las inversiones, incrementar sus clientes y/o personal con talento.

Existen habilidades que podemos desarrollar, no solo las personas jóvenes pueden hacer cambios, la experiencia debe ser una aportación para autoanalizarnos y considerar que aspectos debemos potencializarlos.

Deseo terminar con lo que establece Covey (2005:206):

“La confianza, el sustantivo, se convierte en confiar, el verbo, cuando transmites a los demás su valía y potencial de un modo tan claro que se sienten inspirados para verlo ellos mismos en su interior. La confianza no sólo es fruto de la confiabilidad, sino también la raíz de la motivación”.

BIBLIOGRAFÍA

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Editorial Pearson Prentice Hall. México 2009

Covey, S (1989) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Paidós Plural. México 1989

Covey, S (2005). *El Octavo Hábito. De la efectividad a la grandeza*. Paidós Empresa. México 2005

Baker, E.H.(2004). *It's hard to imagine two more different business leaders than Bernie Ebbers and Ricardo Semler*. Editorial Reach Out and Trust Someone. CIO Insight. New York: Apr 1, 2004. Vol. 1, Iss. 38; pg. 17

Brisebois, R. (2009) Sobre la Confianza. Cuadernos Empresa y Humanismo N° 65. 2009

Briñol, P., Gallardo, I., Horcajo, J., de la Corte, L., Valle, C. y Díaz, D.(2004) *Afirmación, confianza y persuasión* Psicothema 2004. Vol. 16, nº 1 pp. 27-31 ISSN 0214 9915 CODEN PSOTEG www.psicothema.com Copyright © 2004 Psicothema

Domini, A., Husson-T, A., Jongerius, A., Coletti, C., Greene, E., Schatz, R..(2010) *Ética empresarial: restaurar la confianza*. Road to Recovery. Innovation, Jobs & Clean Growth OECD Forum 2010/26-27 May 2010, Paris. www.oecd.org/dataoecd/31/1/45453354.pdf

Franco, C. (2010). *Los directivos necesitan reconstruir la confianza en sus compañías*. Habilidades directivas, sección elaborada con el asesoramiento de Nebrija Business School. Coordina el Profesor Adolfo Castilla. www.tendencias21.net/Los-directivos-necesitan-reconstruir-la-confianza-en-sus-compañías

Godoy, Ch. (2009) *Padres y Maestros, una relación de confianza*. <http://archivo.abc.com.py/2009-04-07/articulos/510638/padres-y-maestros/unarelacion-de-confianza>

Herreros, F. (2004). *¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social*. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. *Revista Mexicana de Sociología*, año 66, núm. 4, octubre-diciembre, 2004. México, D. F., pp. 605-626

Luhman, N. (2005) *Confianza, introducción de Darío Rodríguez Mansilla*. Universidad Iberoamericana 2005

Llano, C. (1997) *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México 1997

Moss, R. (2006) *Confidence*. Three Rivers Press. Leader Summaries 2006. Resumen autorizado de: Confidence por Rosabeth Moss Kanter.

Newstrom, J. (2007) *Dirección, gestión para lograr resultados*. Editorial McGraw Hill 9ª. edición. México 2007

Océano Uno Color (2001), Edición Milenio, Océano, España.

Robbins, S., De Cenzo (2009) D. *Fundamentos de Administración, Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación, sexta edición. México 2009

Semler, R. (2001). *Radical el Éxito de una empresa Sorprendente*. España: GESTIÓN 2000.