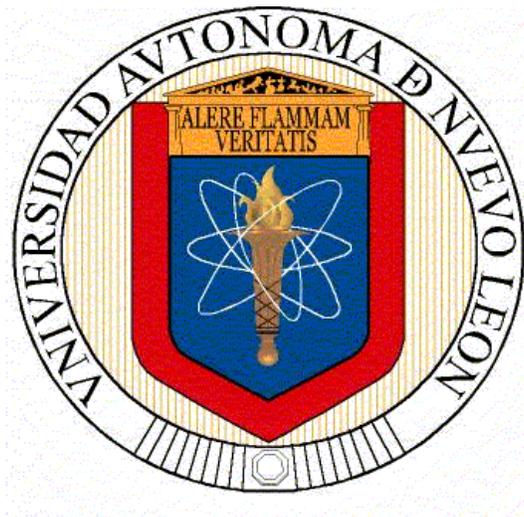


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**FACTORES CULTURALES ORGANIZACIONALES Y PSICOSOCIALES PARA UNA
IMPLANTACIÓN EXITOSA DE EMPRESAS EXTRANJERAS EN EL ESTADO DE
NUEVO LEÓN**

QUE PRESENTA

RUBÉN CARLOS GONZÁLEZ SALINAS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD
EN ADMINISTRACIÓN**

DICIEMBRE 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

CEDEEM Y POSGRADO



TESIS

FACTORES CULTURALES ORGANIZACIONALES Y PSICOSOCIALES PARA
UNA IMPLANTACION EXITOSA DE EMPRESAS EXTRANJERAS.
EN EL ESTADO DE NUEVO LEON

QUE PRESENTA

Rubén Carlos González Salinas

DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN

DICIEMBRE 2014

Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	4
CAPITULO 1	5
NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.....	5
1.1- Antecedentes	5
1.2. Contexto	6
1.3. Planteamiento del problema de investigación	7
1.3.1. Revisión preliminar de la Literatura	7
1.3.2. Declaración del problema y propósito del estudio	8
1.4. Objetivo General de Investigación	12
1.5. Objetivos Específicos de la Investigación	12
1.6. Hipótesis General de Investigación	12
1.6.2. Modelo de Relaciones y de Hipótesis.....	13
1.6.2. Supuestos básicos	14
1.7. Justificación del Estudio	15
1.8. Delimitaciones y Limitaciones.....	17
CAPITULO 2	23
MARCO TEORICO.....	23
2.1. Marco General de referencia	23
2.2. Factores Culturales Organizacionales	26
2.2.1. Procesos Administrativos	26
2.2.2. Estilo de Liderazgo.....	28
2.2.3. Motivación	31
2.3. Factores Culturales Psico-Sociales	33
2.3.1 Choque Cultural.....	33
2.3.1.1. Estrés	35
2.3.1.2. La Angustia	37
2.3.1.3. Fatiga Mental.....	38
2.3.2. Valoración de La Familia.....	39
2.4. Implantación Exitosa (Variable Dependiente).....	40
2.4.1. Rotación de personal.....	43
2.4.2. Índice de Satisfacción del Cliente:.....	44
CAPITULO 3	46

METODOLOGIA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	46
3.1. Población marco muestral y muestra	47
3.2. Datos e Instrumentación.....	47
3.2.1. Elaboración del instrumento de Medición.....	49
3.3. Métodos de Análisis	50
CAPITULO 4	51
RESULTADOS	51
4.1 Análisis de Resultados.....	51
CAPITULO 5	57
CONCLUSIONES	57
Es de todos conocido el avance de la globalización, proceso que al parecer continuará de manera constante.....	57
Bibliografía	59
Anexos.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1: IED en México.....	9
Figura No 2: IED en México (principales países de origen).....	10
Figura No 3: Modelo Grafico.....	13
Figura No 4: Principales Actividades Económicas de Nuevo León.....	20
Figura No 5: Evolución de la IED En Nuevo León.....	22
Figura No 6: Alfa de Cronbach	50
Figura No 7: Modelo grafico con las cargas de las variables	56

CAPITULO 1

NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1- Antecedentes

Las empresas Transnacionales están siendo el principal conducto por el cual la globalización se está desarrollando y, a su vez, la globalización está promoviendo el rápido desarrollo de las empresas transnacionales o globales. Es decir, ambas se autoalimentan en una especie de simbiosis, reforzándose mutuamente. Este proceso no es nuevo, viene desarrollándose paulatinamente desde mediados del siglo pasado y según la opinión de expertos tardará muchos años aún en completarse.

Se espera que, conforme el proceso de globalización avance y se consolide, el tamaño de las empresas tienda cada vez a ser más grande y la cantidad de fusiones, establecimiento y adquisiciones transfronterizas se multiplique.

Uno de los grandes desafíos de las empresas Transnacionales es el de comprender los intereses y motivaciones de las personas inmersas en códigos o culturas diferentes, se requiere desarrollar la habilidad de adaptarse a diferentes contextos culturales y funcionar como si estuvieran en el propio, esto es, desarrollar la llamada Inteligencia Cultural (Earley & Ang, 2003). El contexto cultural le da sentido a las acciones y reacciones de cada individuo. Las conductas, actitudes y expresiones suelen tener un significado distinto y, muchas veces, inesperado respecto a lo previsible o esperable según las experiencias de la cultura propia lejana y muchas veces totalmente ajena a la del país anfitrión.

Cuando un individuo debe trabajar en una localidad diferente a su ambiente de origen o en su localidad pero interactuar con colegas de otros países, suele enfrentar un proceso de desorientación e incertidumbre (Oberg, 1998). Este proceso se origina de las diferencias en los rasgos culturales de cada sociedad. Cuanto más diferente sea la cultura que se enfrenta, más profunda es la desorientación o el choque cultural resultante, generando un incremento en diversos factores psicológicos relevantes. Este proceso, además de generar desorientación personal, está acompañado por una pérdida de productividad personal (Shultz, 1993).

Se puede mencionar que con miras a sacar el máximo provecho de la experiencia y perder el mínimo posible de eficiencia, tanto el empleado mexicano como el extranjero de una empresa transnacional en territorio mexicano deberán entender la cultura con la que va a interactuar y sus prácticas de negocio y operación, ser conscientes de su propio marco de referencia, y desarrollar mecanismos de ajuste rápido. Esto permitirá la máxima eficacia y los mejores logros en el proceso de contacto con otra cultura.

1.2. Contexto

México, en los últimos años, ha dado entrada a una gran cantidad de empresas transnacionales. Actualmente existen alrededor de 1,900 firmas transnacionales extranjeras con 500 o más empleados operando en México (Carrillo & Gomis, 2009), algunas de ellas con varias plantas, por lo que el número de empresas transnacionales emplazadas a lo largo del territorio mexicano supera las 2,600. 34% de estas empresas están emplazadas en el norte del territorio nacional las cuales en su mayoría son del ramo manufacturero. Se considera que los empleados de estas, tanto locales como extranjeros, no están ajenos a los efectos psicológicos ocasionados por el choque cultural y su consecuente pérdida de productividad, principalmente durante la etapa de arranque de las operaciones.

Se analizaron estudios sobre la relación que existe entre los diferentes factores del ámbito psicológico que afectan de manera negativa la productividad en las empresas (Baeza, 1994; Chiavenato, 2007; Marek, Noworol, & karwowsky, 1988; Shultz, 1993). Señalan que es evidente y lógica la generación de un choque cultural en empresas extranjeras operando en otro territorio. En el caso Mexicano se busca establecer la relación que existe entre el nivel del choque cultural que se genera en la interacción de empleados de diferentes culturas y/o nacionalidades y los factores organizacionales y de liderazgo que afectan el buen desempeño del empleado y encontrar los elementos a tomarse en cuenta por la gerencia para minimizar el efecto negativo sobre la eficiencia organizacional.

1.3. Planteamiento del problema de investigación

1.3.1. Revisión preliminar de la Literatura

Este trabajo es el resultado del análisis de diferentes estudios de investigación que relacionan los factores culturales con las diferentes características organizacionales y del comportamiento psicológico social. Dado el enfoque de este estudio se revisaron diferentes investigaciones acerca de la definición y efectos del choque cultural, (Spampinato, 2002), (Oberg, 1998), La comunicación Intercultural (McEntee, 1998), Administración Intercultural (Robinson, 1997), así como el efecto que ejerce el estrés en el desempeño y/o eficiencia de un trabajador (Shultz, 1993), (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 8a Edición, 2007), La ansiedad en el trabajo (Baeza, 1994), fatiga mental (Marek, Noworol, & karwowsky, 1988) y (Leplat, 1977), La Inteligencia Cultural (Earley & Ang, 2003), y los procesos administrativos utilizados en México

(Kras, 2001). De igual manera se analizaron estudios y estadísticas de empresas transnacionales en México (Carrillo & Gomis, 2009) entre otros temas.

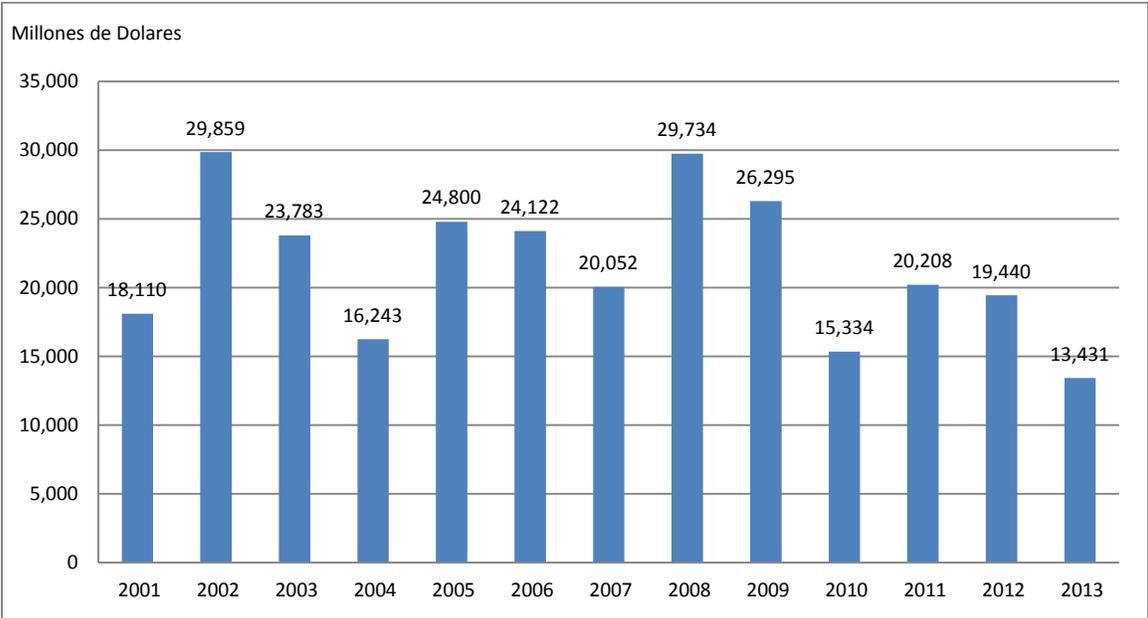
1.3.2. Declaración del problema y propósito del estudio

El encuentro entre diferentes culturas es de suponerse que no puede hacerse sin dificultades: gente, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan diferente, experimentan problemas comunes que demandan de cooperación para su solución, como los problemas de preservación y conservación del ambiente, que no respetan las fronteras nacionales o regionales, al igual que la pobreza, el terrorismo, la recesión mundial, el narcotráfico o la explotación infantil (Pariente, Cultura y administración Intercultural, 2003). Sólo el conocimiento y la comprensión de las similitudes y las diferencias en el modo de pensar, sentir y actuar de los líderes y las comunidades pueden ayudar para avanzar en las soluciones de estas problemáticas comunes. Entendiendo que si muchas de estas soluciones no pueden ser implementadas, es porque no se toma en cuenta la diversidad y las diferencias de pensamientos entre los actores, lo que vuelve difícil el entendimiento entre las personas, así como la posibilidad de conjuntar esfuerzos para la solución de los problemas comunes. Estas diferencias de pensamiento y acción entre los individuos tienen gran parte de su explicación en el factor de la cultura (Hofstede & Hofstede, 2005).

Un aspecto que se ha convertido en un reto para los negocios y ejecutivos mexicanos es la creciente interacción con compañías extranjeras, (las inversiones extranjeras directas han sido un factor muy importante en la actividad industrial de México en los últimos años) (Fig. 1) y la manera de ajustarse unos y otras a sus respectivos valores y principios de trabajo. Según establecen algunos investigadores, las compañías extranjeras llegan a otro país, incluido México, con suposiciones preconcebidas y valores relacionados con la manera como, en su concepto debieran conducirse las empresas, fenómeno conocido como etnocentrismo y que es propio, en menor o

mayor grado, de todas las culturas (Czinkota & Ronkainen, 2002). Es necesario que ambas partes reconozcan este hecho y desarrollen un código de conducta que establezca las bases de comunicación y operación y que incluya reglas de ambas culturas. Esto es esencial para que pueda prevalecer la armonía, comprensión y salud tanto organizacional como físico mental de todos los empleados.

Fig. No. 1: Evolución de la IED en México (2001 – 2013)



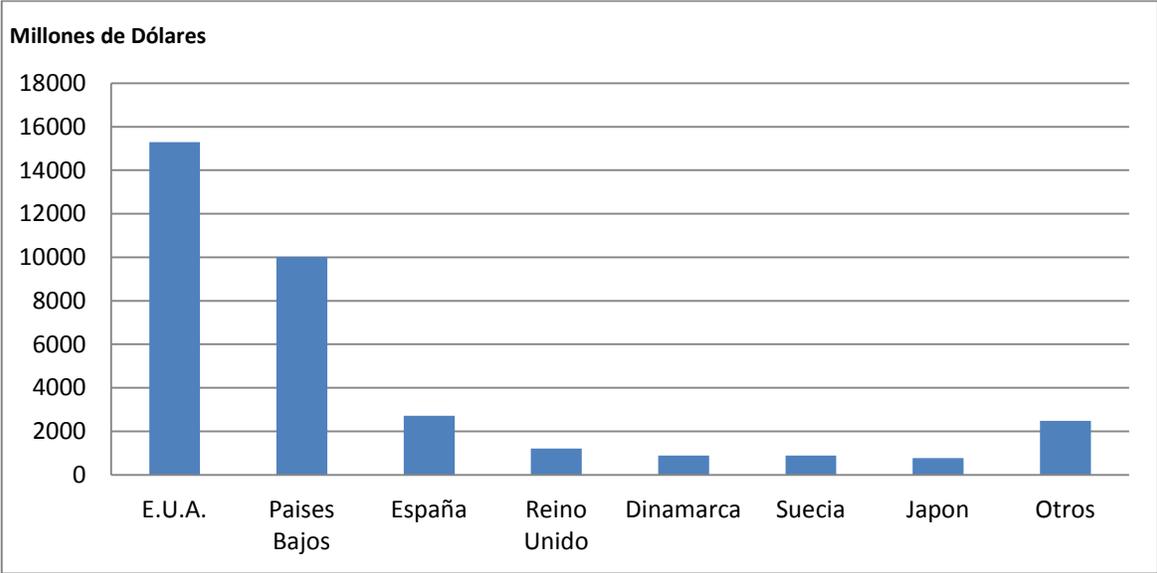
Fuente: Secretaría de economía 2014

El empleado Mexicano, por sus valores culturales le da una alta importancia a las relaciones interpersonales, el individuo es el factor clave en todas las transacciones tanto en el sector privado como en el publico. De manera preponderante se relaciona con las personas más que con los productos o servicios (Kras, 2001). Por consiguiente, la manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona donde generalmente se le da más importancia a la tarea que al individuo. Estas diferencias en estilos y valores culturales propician que se genere un ambiente de tensión y en ocasiones hostil entre los trabajadores de ambas culturas de las

empresas de origen extranjero que en nada favorece a la obtención de resultados o cumplimiento de objetivos.

La mayoría de las empresas transnacionales son originarias de países altamente industrializados (Fig. No. 2), por lo que, según mencionan algunos investigadores como Eva Krass y G. Hofstede, la tendencia de estos países es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla. Esta visión puede minimizar la importancia de la persona como individuo a quien se le consideraría primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. Esto se percibe como una deshumanización del trabajo, en donde se espera que primero se acepte el respeto por la dignidad del individuo como valor básico (Kras, 2001).

Fig. No. 2: IED en México por país de origen (1999 – 2013)



Fuente: Secretaría de Economía 2014

Hay algunos aspectos administrativos que se ven directamente afectados por el valor que se le da a las relaciones interpersonales en el ambiente laboral mexicano. Los valores de respeto y

sensibilidad emocional hacen que el trabajador mexicano en sus diferentes niveles jerárquicos con frecuencia tome a modo personal toda crítica acerca del trabajo. Se ha desarrollado un verdadero arte de diplomacia al tratar aspectos como la crítica, las órdenes al delegar el trabajo y las correcciones y evaluaciones de tareas en proceso. Diplomacia que frecuentemente no forma parte de los estilos administrativos de las empresas extranjeras que recién llegan a México. Esta falta de diplomacia que no es otra cosa más que diferencias de estilos gerenciales, con frecuencia genera malos entendidos que llevan al trabajador a sentirse atacado, desprestigiado y no valorado, con la consecuente pérdida de compromiso y lealtad hacia el trabajo (Kras, 2001).

Otra causa de preocupación es la capacidad del trabajador para lidiar con procesos nuevos y muchas veces más rápidos y el estrés resultante de la necesidad de tomar decisiones rápidas en un medio ambiente que no considera totalmente controlado o dominado. Esta situación no solo podría ver afectados los indicadores de eficiencia y productividad sino también la salud del trabajador (Seward, 1991).

Existen estudios y estadísticas que muestran que una gran cantidad de empresas transnacionales al llegar a territorio Mexicano encuentran que sus indicadores de eficiencia reflejan una baja en algunos casos muy sensible (World Economic Fórum, 2009).

Lo señalado anteriormente nos lleva a la suposición de que la diferencia de usos y costumbres entre las dos culturas ejerce un efecto negativo o adverso en algunos factores psicológicos y organizacionales que afectan el comportamiento del trabajador, por lo tanto en este estudio se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores culturales organizacionales y psicosociales a tomarse en cuenta por las empresas extranjera establecida en el estado de Nuevo León para mejorar las estrategias de implantación?

1.4. Objetivo General de Investigación

Determinar los factores culturales organizacionales y psicosociales que deben ser tomados en cuenta por la gerencia para lograr una mejor implantación de las empresas extranjeras en el estado de Nuevo León y les permita aumentar su productividad.

1.5. Objetivos Específicos de la Investigación

- Mostrar que los aspectos culturales moldean los estilos administrativos, de liderazgo y motivacionales, en las empresas extranjeras del estado de Nuevo León.
- Mostrar que los aspectos psicosociales (estrés, angustia, fatiga mental) y el rol familiar en México se muestran en el choque cultural que influye en el éxito de una implantación de empresas extranjeras
- Comprobar que el estrés influye en la eficiencia organizacional de las empresas extranjeras del estado de Nuevo León.

1.6. Hipótesis General de Investigación

Los factores culturales organizacionales y psicosociales que deben ser tomados en cuenta para mejorar las estrategias de implantación en las empresas extranjeras transnacionales (EET) establecidas en el estado de Nuevo León son optimización de los Procesos Administrativos (PA), adaptación al Estilo De Liderazgo (LID), aplicación de los Adecuados Agentes De Motivación (MOT), reducción del Choque Cultural (CHC), que es generador de estrés, angustia y fatiga mental y valoración de la Familia (FAM).

$$H_0: \beta_1PA = \beta_2LID = \beta_3MOT = \beta_4CHC = \beta_5FAM = 0$$

$$H_1: IE = \beta_0 + \beta_1PA + \beta_2LID + \beta_3MOT - \beta_4CHC + \beta_5FAM$$

1.6.2. Modelo de Relaciones y de Hipótesis.

Variables:

Variable dependiente:

Implantación Exitosa (IE)

Variables independientes:

PA- Procesos Administrativos

LID- Estilos de Liderazgo

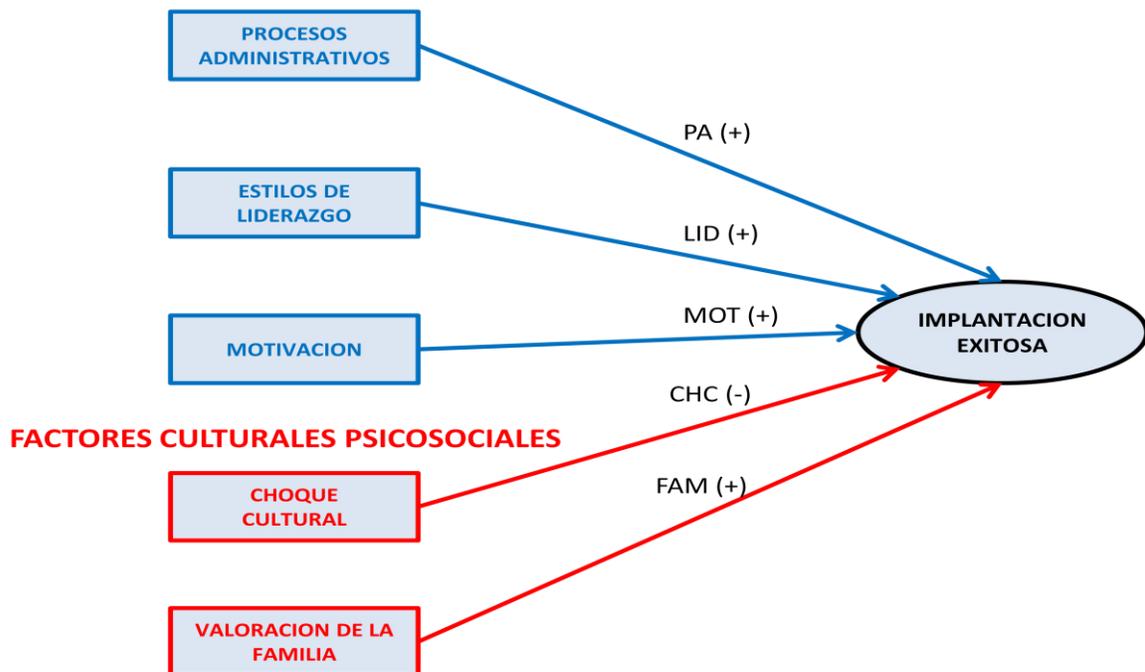
MOT- Motivación

CHC- Choque Cultural (Estrés, Angustia y Fatiga Mental)

FAM- Valoración de la Familia

Fig. No. 3: Modelo Gráfico propuesto de las variables

FACTORES CULTURALES ORGANIZACIONALES



Fuente: Elaboración Propia

1.6.2. Supuestos básicos

Las empresas transnacionales son un factor muy importante en el crecimiento económico de los países, por lo que es de esperarse que constantemente estemos recibiendo en nuestro país empresas procedentes de países con culturas, costumbres y estilos muy diferentes a las nuestras.

Desde el momento que una empresa está emplazada en un país diferente al de origen existen diferencias culturales que se tendrán que afrontar. Es generalmente aceptado como un hecho que el contacto entre individuos de diferentes culturas tiene efectos importantes en el comportamiento del empleado. Algunos factores tanto organizacionales como psicológicos tales como el estilo administrativo, la motivación, el liderazgo y el estrés, los cuales se relacionan directamente con la eficiencia organizacional, se ven influenciados o afectados por la interacción entre empleados de diferentes culturas y valores, por lo que el conocimiento profundo de las culturas involucradas en una empresa o negocio propicia el acercamiento entre ambas

En este trabajo, entenderemos por cultura organizacional el resultado del comportamiento conjunto de los miembros de la organización, tanto formal como informal, un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión (Pariente, 2000).

La cultura organizacional, por tanto, es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma.

Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en la que se hacen las cosas, sobre todo de manera formal, denotan los aspectos visibles y superficiales de la cultura y son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la

personalidad de los directivos, más privilegiadas por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la cultura subyacente de las organizaciones y su manera de concebir la práctica administrativa.

1.7. Justificación del Estudio

Las empresas transnacionales tienen una gran importancia en el desarrollo de los países donde se localizan. Esto se debe a que más del 50% de la investigación y desarrollo mundial y el 69% del realizado en empresas privadas se debe a las transnacionales. El 75% de los flujos mundiales de inversión extranjera directa son responsabilidad de las transnacionales, así como el 67% de las exportaciones (Navarette & Venables, 2009). Además, gracias a la búsqueda de eficiencia y de elementos estratégicos de las transnacionales se presentan derramas económicas positivas, aunque poco difundidas.

Las empresas transnacionales se enfocan en los conceptos de desempeño y competitividad para mantener una posición privilegiada en el mercado global.

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional. A esto se le llama choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímboles de su ambiente anterior (Oberg, 1998).

Este choque cultural en la mayoría de los casos genera un clima de ansiedad o inquietud tanto para las personas del país de origen como para los empleados locales de la empresa, con efectos psicológicos que afectan el comportamiento y podrían mermar la eficiencia y el desarrollo organizacional

Las relaciones entre personas de diferentes culturas adquieren una gran importancia en estos tiempos, pero sobre todo en aquellas personas que diariamente tienen que convivir en una relación laboral. Debemos comenzar por conocer nuestra cultura y valorarla, y posteriormente

conocer la cultura ajena, propia de aquellos con quien estamos interactuando, respetando quiénes somos y quiénes son los demás, sacando el máximo provecho a los hábitos positivos y trabajando sobre aquellos que interfieren en la comunicación, entendimiento y aceptación para así enriquecer nuestras propias vidas y crear un clima sano de convivencia y progreso.

Frecuentemente las empresas extranjeras transnacionales (EET) al llegar a territorio Mexicano reflejan una baja en su eficiencia en algunos casos muy sensible, debido entre otros factores al elemento humano, su personal tiene que adaptarse al estilo administrativo de otras culturas. Por lo que, establecer una metodología que permita definir los factores culturales organizacionales y psicosociales (FCOP) que deben ser tomados en cuenta por la gerencia para lograr una mejor implantación de las empresas extranjeras ayudará a mejorar la eficiencia con su personal (RH). A su vez determinar los FCOP ayudará en gran parte a una implantación exitosa que motive el mantener o incrementar el flujo de inversión extranjera a México.

Estos factores propuestos serán analizados desde una perspectiva teórica a través de estudios e investigaciones realizados en el área de procesos administrativos, liderazgo, motivación, el rol de la familia y sobre todo los aspectos psicosociales teóricos que influyen en el choque cultural de las empresas que invierten en México y particularmente en el estado de Nuevo Leon, lo cual podrían establecer diferentes criterios de dirección más acordes a los rasgos culturales y que pudieran resultar en respuestas mas positivas de los empleados.

1.8. Delimitaciones y Limitaciones

Delimitación Espacial:

El estudio abarcará a las empresas extranjeras transnacionales (EET) con 500 o más empleados que están operando en el 2012 en el Estado de Nuevo León. Esto es debido a que este tipo de empresas son las que generalmente muestran un mayor dinamismo del personal.

La encuesta se aplicará a los empleados de los niveles medio superior de las empresas específicamente a los Gerentes de Recursos Humanos que tienen un contacto directo con el personal que labora en las EET, tanto con los directivos extranjeros como los trabajadores locales.

Nuevo León es uno de los estados de México más desarrollados en el área económica. Su actividad de empresas e industrias y la creciente infraestructura lo han colocado en la competencia a nivel internacional. Algunas características relevantes son las siguientes:

- Cruce fronterizo con 8 carriles y tecnología para acelerar las inspecciones
- Escuelas técnicas y tres de las mejores universidades de Latinoamérica
- 57 parques industriales
- Carreteras, trenes y aeropuerto
- Suministro de gas abundante y con una buena infraestructura de distribución
- Suministro de electricidad confiable y la única planta de generación eléctrica por biomasa en Latinoamérica
- Agua reciclada para la industria (Monterrey recicla el 100% de su agua)

El estado de Nuevo León cuenta con una superficie de 64,156 km². Se localiza al norte del país. El clima es de carácter seco principalmente, con una temperatura media anual de 20 grados centígrados, y una precipitación total anual promedio de 650 mm.

Tiene una población total de 4,653,458 personas, de las cuales el 50.1% son mujeres y el 49.9% hombres, según el Censo de Población y Vivienda 2010. El 95% de la población se encuentra en áreas urbanas.

En lo que respecta al nivel educativo, en el periodo 2012-2013 tuvo un grado promedio de escolaridad de 10.0 por encima del promedio nacional que es de 8.9, y un bajo índice de analfabetismo (1.9%) en comparación con el total nacional (6.1%) (INEGI, 2013).

De acuerdo al Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013, publicado por el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), la entidad se ubica en la 2ª posición de las 32 entidades. Entre los principales indicadores que reporta dicho ranking, la entidad ocupa los siguientes lugares:

- 8º en Infraestructura académica y de investigación
- 3º en Inversión en ciencia, tecnología e innovación
- 2º en Productividad científica e innovadora
- 3º en Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Según datos de la Secretaría de Economía El Producto Interno Bruto (PIB) de Nuevo León en 2012 representó el 7.15% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 4.45%.

El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el primer trimestre de 2014, Nuevo León registró un incremento en su índice de actividad económica de 1.6% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Según Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo al segundo trimestre del 2014, por grupo de actividad económica, las actividades primarias registraron una variación anual

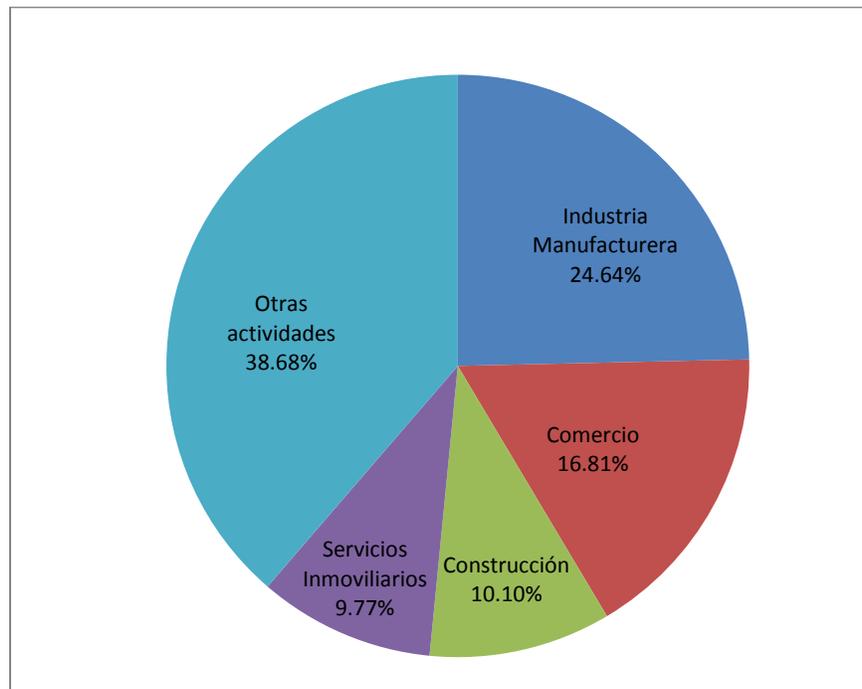
de 6.3%, mientras que las secundarias crecieron 2.9% y las terciarias aumentaron 0.8% (ENOE, 2014)

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, esta entidad federativa cuenta con 156,455 Unidades Económicas, lo que representa el 3.5% del total en nuestro país.

Al segundo trimestre de 2014, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 2,302,387 personas, lo que representó el 60.3% de la población en edad de trabajar. Del total de la PEA, el 94.4% está ocupada y el 5.6% desocupada (ENOE, 2014).

Entre las principales actividades se encuentran: industrias manufactureras con un 24.64%, comercio con 16.81%, construcción con 10.10%, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles con 9.77% (Fig: 4). Juntas representan el 61.32% del PIB estatal. (DENUE, 2013).

Fig. No. 4: Principales Actividades Económicas de Nuevo Leon (2014)



Fuente: Secretaria de Económica de N.L.

Según la Delegación Federal en Nuevo Leon, los sectores estratégicos son: aeroespacial, automotriz, biotecnología, electrodomésticos, servicios médicos especializados, software, agroalimentario, nanotecnología, vivienda sustentable y medios interactivos. Actualmente se encuentran en proceso de formalización los clústeres de turismo y transporte.

En el rubro de infraestructura productiva, el estado cuenta con 93 parques industriales y/o tecnológicos.

De acuerdo con el Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2013, el estado de Nuevo León contaba en 2012 con una longitud carretera de 7,333 km, 1,091.9 km de vías férreas, dos aeropuertos internacionales y 50 aeródromos (INEGI, 2013).

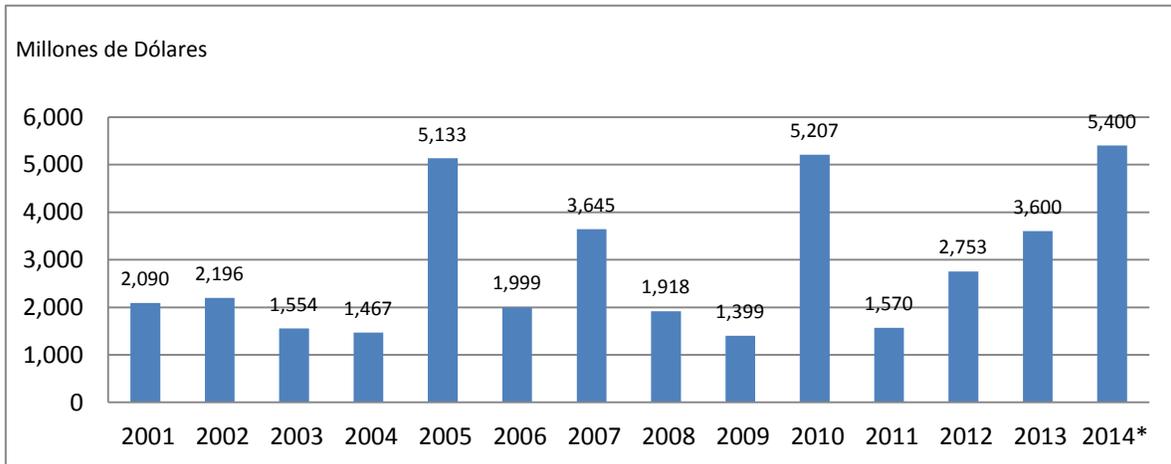
Según el informe Doing Business 2014, publicado por el Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, la ciudad de Monterrey, Nuevo León, ocupa el 16º lugar de las ciudades analizadas en

México, a diferencia del informe anterior donde ocupó el 15°. Asimismo, al desagregar este indicador, se observa que Nuevo León ocupa el 10° lugar para apertura de un negocio, el 27° respecto al manejo de permisos de construcción, el 17° en registro de propiedades, y el 10° en cumplimiento de contratos.

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía, durante 2012 Nuevo León ocupó el 5° lugar por el valor de sus exportaciones, que alcanzaron un monto de 25,821.5 MM de Dlls. lo que representó el 8.1% a nivel nacional. Destacó como principal actividad la industria manufacturera con un valor en sus exportaciones de 25,802.1 MM de Dlls. El subsector con mayor participación fue la fabricación de equipo de transporte que representó el 28.0%, seguido de accesorios y aparatos eléctricos con el 17.0%.

Nuevo León es un estado fronterizo con ubicación logística ideal para negocios en el mercado de Norteamérica. El dinamismo, la productividad laboral y la diversidad industrial han atraído a más de 2,800 empresas extranjeras a sumarse a los sectores de metal mecánico, electrodomésticos, automotriz, tecnologías de información, aeroespacial, entre otros. Nuevo León recibió 5 mil 207 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2010, lo que representó 28.8% de la IED recibida en México, siendo la industria manufacturera el principal sector de inversión en el estado, el resto de la IED se dirigió a los sectores de servicios financieros, hoteles y restaurantes (*Datos proporcionados por la Secretaria de Economía del Estado de Nuevo León*). El liderazgo en captación de IED del estado de Nuevo León se mantiene en el 2013 con una inversión superior a los 3,600 MM de Dlls. (Fig. 4) y para el 2014 se espera rebasar los 5,400 MM de Dlls. Representando más del 21% de la IED total del país.

Fig. No. 5: Evolución de la IED En Nuevo León (2001 – 2014)



Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico de N.L.

Limitaciones:

Las posibles limitaciones de este estudio serian el tiempo y el espacio geográfico que se requiere para un análisis de estas EET en todo México, por eso Se especifica el tamaño y la ubicación geográfica del mismo.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1. Marco General de referencia

En vista de la gran influencia que la cultura ejerce sobre el comportamiento humano ha sido tema de estudio por un gran número de áreas de la ciencia, así también se han manejado una gran cantidad de definiciones del término llegando a registrarse más de un centenar (Krober & Kluckhohn, 1978). La complejidad del término queda de manifiesto en la siguiente aseveración: “La Cultura es tanto una variable dependiente, que refleja el impacto de consideraciones diversas, como una variable independiente, con efectos determinantes en la conducta de la negociación y los resultados para el investigador que busca continuos en lugar de dicotomías, círculos en lugar de líneas, fuentes múltiples de interconexión conceptual en lugar de flechas únicas causales, el dominio de la cultura, de hecho es rico. La Cultura es un complejo infortunio, un dinámico fenómeno insano que no se presta por sí mismo fácilmente para un análisis causal” (Faure & Rubin, 1993).

La cultura es una respuesta de los seres humanos a las demandas de su entorno. Se convierte, hablando en términos administrativos, en una estrategia de supervivencia. Todos tenemos, entonces, una cultura, en tanto que, como grupo humano, desarrollamos una serie de estrategias que permiten enfrentarnos al ambiente que nos rodea.

Las modernas teorías sociológicas, influenciadas por el enfoque de sistemas, han tratado de entender el fenómeno cultural como la interacción de los tres subsistemas siguientes (Sorokin, 1969):

- El ideológico, consistente en los valores ideas, conocimientos y creencias, que van desde la filosofía, la religión o la ciencia, hasta el saber práctico y popular.
- El sociológico, referido al comportamiento de los seres humanos en sociedad y formado por los usos, costumbres y normas vigentes en cada grupo humano.
- El tecnológico o material, formado por los productos que van desde los utensilios más simples hasta los dispositivos y máquinas más complicados, incluyendo desde los adornos hasta el vestuario y la vivienda.

La aplicación del concepto de cultura a las organizaciones, y particularmente a las empresas, es aún más reciente, sin que podamos precisar una fecha o una obra determinada a la que achacarle la responsabilidad. Sin embargo, se le reconoce a Michel Crozier el haber sido uno de los primeros estudiosos en mencionar el destacado papel de la cultura organizacional, cuando recomendó que ésta fuera uno de los elementos importantes que cuidar para que una empresa se desarrollara adecuadamente (Crozier & Thevenet, 1992).

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más (que en este caso es lo que nos interesa analizar) a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral, la salud y productividad de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con

día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas que depende grandemente de la cultura y valores. Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico cultural con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad, el emplazamiento de empresas transnacionales en México produce acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores propios al lugar de trabajo en las transnacionales y que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de su capacidad de comunicación, del grado de aceptación percibido, de su sensación de pertenencia, de sus elementos culturales, y la seguridad en el empleo (Xía, 2004), (Scott, 2005).

2.2. Factores Culturales Organizacionales

2.2.1. Procesos Administrativos

La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que a principios del siglo pasado se definiera como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar (Fayol, 1916). Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Los nuevos escenarios organizacionales, tanto a nivel nacional como internacional, requieren cambios profundos en la enseñanza y la práctica de la administración si deseamos que las nuevas organizaciones transnacionales propicien el desarrollo de individuos tolerantes a la diversidad cultural y que sean receptivos a los valores, las actitudes y los comportamientos del otro.

El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes y de su adaptación al medio

ambiente cultural. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización transnacional alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, adaptándose al entorno cultural y logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

Las organizaciones transnacionales son, sin duda, uno de los lugares más propicios para que los individuos de distintas culturas interactúen. Sin embargo, no hay que olvidar que, incluso, cuando los individuos pertenecen a una misma cultura, deben desarrollar una competencia social, entendida ésta como el grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de su propia cultura (Robinson, 1997). La competencia intercultural, por otro lado, y de acuerdo al mismo autor, se refiere al grado de aceptación que una persona genuinamente posee respecto a la diferenciación de los miembros de otras culturas. En las organizaciones, esta interacción entre los miembros genera lo que Robinson denomina una interface cultural, que, a menudo, puede estar llena de equivocaciones y conflictos y de la cual los interesados ni siquiera están plenamente conscientes. Los integrantes de la organización deben desarrollar una serie de competencias interculturales que a menudo incluyen habilidades de empatía, la capacidad para distinguir entre la cultura de superficie y la cultura subyacente y la posibilidad de actuar como mediador entre ambas culturas. Estas interfaces pueden presentarse al interior mismo de la organización entre las distintas profesiones o especializaciones laborales, en la interacción autoridad-subordinados o entre los grupos de edad, religión o género.

Para que exista competencia intercultural es necesario desarrollar tanto los conocimientos de la cultura del otro como las habilidades para colocarse en sus zapatos y entender el mundo desde una perspectiva distinta a la que estamos habitualmente acostumbrados. Lo anterior implica definir, de entrada, las características más importantes de una verdadera competencia

intercultural, con objeto de que éstas puedan convertirse en tema obligado de estudio para una mejor formación de administradores de empresas transnacionales.

Podemos clasificar en seis principales categorías las competencias necesarias a desarrollar entre los miembros de nuestras organizaciones, si hemos de enfrentarnos a un ambiente intercultural en la práctica administrativa (Pariente, 2003):

- Valores.
- Estilo de pensamiento.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes.
- Experiencia.

La investigación y el rescate, por otro lado, de modelos y esquemas administrativos autóctonos, en nuestro caso mexicano, podrían ayudarnos a rescatar valiosas experiencias administrativas profundamente enraizadas en genuinas tradiciones culturales locales (Szalay, 1989).

Teniendo en cuenta la opinión de los diferentes investigadores, para este trabajo de investigación se define Proceso Administrativo como un conjunto de fases o pasos a seguir para cumplir un objetivo o bien darle solución a un problema administrativo

2.2.2. Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo es un factor que puede determinar el éxito de una implantación ya que en ocasiones los líderes de estas empresas cuando se implantan en otro país los empleados pueden no adaptarse fácilmente a su estilo.

Según los investigadores del comportamiento humano se dice que hay tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. En este estudio manejaremos

la definición siguiente: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 8a Edición, 2007).

Existen básicamente tres tipos de liderazgo (Lewin, 1951), (White & Lippitt, 1972). Estos son los siguientes:

- Autocrático o autoritario
- Democrático o participativo
- Concesivo-liberal (*Laissez Faire*)

El líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Este líder se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

El líder Democrático utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Este líder se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

El líder concesivo-liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El liderazgo transcultural es el proceso de conducir o contribuir en un acto integrando los componentes culturales para su realización. Es el liderazgo el que involucra diferentes culturas, formas de pensar, ideologías y que, al ser incluyente, permea a grupos más amplios, más globales. En suma, el liderazgo busca trascender al romper barreras culturales y lograr integrar diversas formas de pensar. El liderazgo transcultural implica conocimiento de los otros y sensibilidad ante sus posturas en diferentes aspectos de la vida; considera las diferentes culturas, sus aspectos principales y la forma en que afectan a los individuos y a las organizaciones.

El liderazgo transcultural es una necesidad de desarrollo y crecimiento, su incorporación podría permitirnos resolver problemas fundamentales de México, dado que es un país de multietnias, diverso y, por lo tanto, complejo. No sólo se aplica a las culturas de diferentes países o regiones del mundo, sino también a nuestras propias subculturas.

Un líder transcultural, por lo general, es flexible y adaptable, se muestra abierto, asertivo, empático, actualizado, informado, tolerante y utiliza tecnologías de la información, además de que promueve en las organizaciones transnacionales la generación de células de aprendizaje, es decir, grupos en donde se puede compartir en equipo las ideas desde diferentes puntos de vista, espacios para la multidisciplinariedad y el aprendizaje, tanto para aprender a desaprender, como para aprender a aprender y para aprender a emprender (Villarreal & Villarreal, 2003).

Para este estudio de investigación utilizaremos la definición de Idalberto Chiavenato: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

2.2.3. Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Por tal motivo, este es un factor determinante para que las empresas trasnacionales cuando se implanten en un país puedan aplicar adecuados agentes de motivación acordes a la cultura local. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación (Stoner, 1996).

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras (Pariente,

2000). Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio, pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

En cierta cultura, lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona en otra cultura podría considerarlo como inútil, inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Lo anterior nos indica que la teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro (McClelland, 1970).

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral (Pavett & Morris, 1995).

2.3. Factores Culturales Psico-Sociales

2.3.1 Choque Cultural

Muchos de los factores mencionados anteriormente tienen una alta relación con el desconocimiento de los valores propios de la cultura del trabajador y podrían ser eliminados o al menos reducidos en su impacto si se estudiaran bien los aspectos culturales y sus esquemas de valor para tratar de reducir al máximo los efectos negativos del choque cultural (Earley, C., & Mosakowsky, 2004).

El mencionado choque cultural es un término utilizado para describir la ansiedad y los sentimientos de sorpresa, desorientación, confusión, etc. causados en un individuo por el contacto con un medio social totalmente distinto, por ejemplo el interactuar con personas de otro país. Se relaciona frecuentemente con la incapacidad de asimilar la nueva cultura, creando dificultades en saber que es apropiado y que no. Frecuentemente se combina con un fuerte rechazo moral o estético a ciertos aspectos de la cultura ajena (Oberg, K., 1998; Spampinato, C., 2002).

La mayoría de las corporaciones transnacionales localizadas en México son americanas. De cada 100 firmas establecidas en el país, 50 son americanas, 33 provienen de otros países y 17 son mexicanas. Históricamente el país que más inversión directa realiza en México ha sido Estados Unidos; alrededor de un 60% ha provenido de dicho país desde los 80s, y varios países compiten por el restante 40%. Con base en datos de la inversión extranjera directa, y para el periodo 1999-2009, América del Norte representó el 58% y Europa el 35%. El resto de las regiones significaron el 7%. Nuevamente Estados Unidos tuvo la mayor concentración (57%), seguida de España (16%), Holanda (11%), Reino Unido (4%) y Canadá (4%). Si revisamos el último año disponible la participación americana en 2008 disminuyó sustantivamente (42%), mientras que España (20%) y Canadá (12%) la aumentaron, así como el paraíso fiscal de las Islas Vírgenes (7%) (Carrillo & Gomis, 2009).

Un choque cultural se caracteriza por sentimientos de ansiedad, desorientación y confusión que las personas pueden experimentar cuando incursionan en un nuevo entorno cultural, como es el caso de empleados de transnacionales que llegan a un nuevo país y sus subordinados o colegas locales. Una persona que sufre de choque cultural a menudo trata de sumergirse en ambientes que le resulten más familiares y puede asimismo mostrar hostilidad, irritabilidad y ansiedad y su intensidad varía de persona a persona.

El término fue introducido por primera vez en 1961 por Kalervo Oberg, y de acuerdo a la teoría desarrollada a partir de sus escritos, se definen cuatro etapas de síntomas comunes al choque cultural.

- 1º La primera es la etapa de la luna de miel, que dura unas cuantas semanas. En esta etapa la gente recibe todo lo nuevo como estupendo.
- 2º Luego viene el choque descrito anteriormente.
- 3º Después hay un período de negociación en el que la gente trabaja para resolver las diferencias culturales.
- 4º Finalmente viene la aceptación. Con esta, la gente se da cuenta de que hay cosas buenas y malas en la cultura, y que es posible trabajar con ella.

La cultura está compuesta por los valores, actitudes, creencias y comportamientos compartidos por un grupo de personas, de tal manera que cuando hablamos de cultura no solo nos referimos a nacionalidades sino también a culturas organizacionales, profesionales y a otras que nos identifican con los grupos a los que pertenecemos. A la capacidad para relacionarse efectivamente con personas de otras culturas, sean sociales u organizacionales se le denomina Inteligencia Cultural, esto es, la habilidad de lidiar con la cultura nacional, corporativa y vocacional, entender contextos desconocidos y luego ajustarse a ellos (Earley & Mosakowski, 2004).

Los estudios actuales marcan tres fuentes de Inteligencia Cultural:

- El cabeza/Cognoscitivo: El aprendizaje de memoria sobre creencias hábitos y tabúes, no trabajara bien.
- El cuerpo/la comprobación: Usted no desarmara a sus anfitriones, huéspedes o colegas extranjeros mostrándoles que simplemente entiende su cultura; sus acciones y desenvoltura deben probar que usted ya ha entrado hasta cierto punto en su mundo.
- El corazón/emocional/motivacional: Ajustarse a una nueva cultura implica superar los obstáculos y reveses. La gente puede hacer eso solamente si cree en su propia eficacia.

Mientras mayor sea el grado de inteligencia cultural, menor será el grado del choque cultural y sus efectos negativos en la eficiencia organizacional.

No existe una manera directa de medir el grado del Choque cultural, sin embargo los estudios antes mencionados de Oberg, Earley & Mosakowsky y Spanpinato relacionan su efecto negativo debido a factores psicológicos que se generan en consecuencia tales como el estrés, la angustia y la fatiga mental. Para el caso de la presente investigación se decide que el choque cultural será medido a través de estos factores psicológicos.

2.3.1.1. Estrés

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo (Seward, 1991), o que con motivo de este, pueden afectar no solo la eficiencia sino también la salud del trabajador (Perez Toledo, 1998).

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral y otros factores psicológicos tales como la angustia, ansiedad y fatiga mental se señalan a continuación:

- Trabajo con gran demanda de atención

- Actividades de gran responsabilidad
- Funciones contradictorias
- Creatividad e iniciativa restringidas
- Liderazgo inadecuado
- Mala utilización de las habilidades del trabajador
- Mala delegación de responsabilidades
- Relaciones laborales ambivalentes
- Motivación deficiente
- Carencia de reconocimiento
- Prácticas administrativas inapropiadas
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad
- Planeación deficiente
- Supervisión punitiva
- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Ambiente laboral conflictivo
- Trabajo no solidario
- Menosprecio o desprecio al trabajador

En ocasiones el estrés, la fatiga y la angustia no solo son causados por el choque cultural como se señala anteriormente hay muchos otros detonadores, sin embargo para este estudio consideramos solo el efecto del choque cultural.

En la actualidad existen diferentes técnicas para medir el estrés, tales como: medición de las variaciones de la frecuencia cardiaca, monitoreo de la presión sanguínea o de la frecuencia respiratoria, evaluación del gasto energético, medición de la productividad, registro estadístico de la fatiga, electroencefalograma y medición de los niveles sanguíneos de catecolaminas, así como a través de la cuantificación de otros neurotransmisores por espectrofotometría, fluorometría, cromatografía, radioisótopos o procedimientos enzimáticos. Sin embargo, por su sencillez y economía de aplicación, generalmente se emplean otro tipo de herramientas más viables y cuya validez y confiabilidad han sido debidamente comprobadas.

Estas técnicas de medición del estrés incluyen diversas encuestas y escalas tales como: la auditoria del estrés de Boston, el Inventario de estados de angustia de Spielberg Gorsuch y Lushene, el cuestionario LES de T.H. Holmes y R.H. Rahe, la valoración del estrés de Adam, El cuestionario de estrés laboral de Prieto y Trucco y otros instrumentos similares que hacen posible la cuantificación del estrés y sus efectos sobre los trabajadores.

Para este trabajo de investigación se define el estrés como un sentimiento de tensión física o emocional

2.3.1.2. La Angustia

La angustia es un estado emocional penoso y de sufrimiento psíquico donde el sujeto responde ante un miedo desconocido.

Suele estar acompañado por intenso malestar psicológico y por alteraciones en el organismo, tales como elevación del ritmo cardíaco, temblores, sudoración excesiva, sensación de opresión en el pecho o de falta de aire.

Se ha observado que los sujetos que padecen esta dolencia ven afectadas negativamente sus funciones laborales (Baeza, 1994). Algunos aspectos negativos relacionados con la angustia son:

- Reducción de productividad laboral
- Disminución de la capacidad de desarrollar su actividad laboral
- Déficit de atención
- Disminución del desempeño de actividades físicas

De entre todos los factores que se han estudiado como posibles causas de este deterioro funcional el más importante son las conductas de evitación, características en los individuos que se enfrentan a culturas ajenas o extrañas (Oberg, 1998). Se considera que estas personas pueden identificar el trabajo como una actividad potencialmente peligrosa (Latas, Starcevic, & Vucinic, 2005)

2.3.1.3. Fatiga Mental

La fatiga mental se define como la disminución temporal de la eficiencia funcional mental y física (Karasek, 1979)

Está en función de la intensidad y duración de la actividad o situación que la origine y del esquema temporal de la presión mental.

Algunos de los efectos negativos en el trabajo son:

- Pérdida de concentración
- Peor relación esfuerzo-resultado
- Menor capacidad de asimilar información
- Aumento de los errores.

La fatiga se produce cuando hay un exceso de carga mental en el trabajo. Es decir, cuando las exigencias de nuestra tarea diaria, esto es, esfuerzo requerido, ritmo de trabajo, nivel de atención o tensión emocional superan nuestra capacidad de respuesta. Esto puede ocurrir en trabajos que requieren una intensa actividad intelectual o una implicación emocional fuerte como lo es el enfrentarse a otro idioma o a otra cultura social o laboral (Latas, Starcevic, & Vucinic, 2005)(Marek, Noworol & karwowsky, 1988)

2.3.2. Valoración de La Familia

El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural mas importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional que le da valor y propósito a la vida. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo (Kras, 2001).

El primer lugar en el cual el individuo de cualquier cultura desempeña un papel o rol, es en la familia. Ésta es definida como una institución que está constituida por un grupo de personas entrelazadas en un sistema, cuyo vínculo se basa en relaciones de parentesco fundados en lazos biológicos y sociales, con funciones específicas para cada uno de sus miembros y con una función más o menos claramente determinada en un sistema social del cual es base y sin cuyas orientaciones, el sistema no podría funcionar (Morales, 1984).

El rol del padre y de la madre, al igual que los diversos papeles en la sociedad presentan ciertas propiedades. Los papeles son al menos parcialmente, definidos por la cultura específica Así por ejemplo, el padre puede desempeñar un papel diferente entre culturas distintas o en la misma cultura en épocas distintas (Bee & Mitchell, 1987). Esto podría generar un conflicto personal cuando al interactuar con jefes o subordinados con diferentes valores culturales no se vieran identificados con sus motivantes y sentidos de identidad y responsabilidad familiar.

En este trabajo de investigación definiremos la valoración de la familia como el nivel de involucramiento, participación y sentido de pertenencia que una empresa le brinde a la familia del empleado.

2.4. Implantación Exitosa (Variable Dependiente)

Los niveles actuales de globalización permiten la identificación y al acceso a nuevas oportunidades de negocio en los mercados extranjeros, obviamente incluido México. Pero la verdadera integración en ellos no siempre resulta viable o exitosa.

Eficiencia y eficacia organizacional son términos comúnmente utilizados para medir resultados y dar una idea de implantación exitosa de una empresa.

De acuerdo a Diego Prior (1984) se entiende que la "*eficiencia global*" es la *competitividad*, que a su vez define como: "*la Posición relativa de la empresa frente a la concurrencia*". En general, la eficiencia busca lograr el Mínimo de costos y aquí no se plantea si los objetivos son o no correctos. En cuanto a la *eficacia*, ésta tiende al cumplimiento de los objetivos sin importar si éstos fueron conseguidos de la manera más adecuada.

Por último, en la *efectividad* sí se pretende plantear los objetivos correctos para asegurar no solo la supervivencia de la empresa sino el éxito empresarial (Prior, 1984)

Resumiendo lo anteriormente establecido por diferentes investigadores entonces tenemos que Ser *eficientes* es simplemente realizar una tarea de la mejor manera posible, es "Hacer bien las cosas". Ser *eficaces* es simplemente alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados, es "Hacer lo que se debe hacer" y la efectividad entonces es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, es "Ser eficaces con el mayor grado de eficiencia"

Queda claro que la eficacia es más un tema de estrategias y planeación ejecutiva mientras que la eficiencia involucra temas de habilidades, capacidades y actitudes personales, que son parte importante en este trabajo de investigación

La eficiencia es un concepto surgido inicialmente de la teoría económica, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas, desde los trabajos de los economistas clásicos, Adam Smith y David Ricardo a mediados del siglo XVIII. Su planteamiento esencial es la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Tiene una lógica simple pero contundente, se tiene que producir con los costos más bajos posibles, o dicho de otra forma, obtener los mayores resultados con los mismos recursos (Lynch, 1990).

La eficiencia hace énfasis en los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados.

Últimamente, mucho se ha hablado acerca de la migración de eficiencia hacia eficacia, defendiendo el hecho de que no solo hay que hacer correctamente las cosas, sino hacer las cosas correctas lo cual, como se establece anteriormente nos lleva a la efectividad. Nada más cierto buscando el óptimo beneficio y alcance de resultados de las empresas.

La eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Se dice que se da en una empresa cuando tecnológicamente es imposible aumentar outputs sin aumentar inputs, o bien, disminuir inputs sin disminuir outputs (Eilon, 1985), a partir de la razón $\text{output} / \text{input}$ es posible establecer una variedad para medir en términos físicos y financieros los resultados de una empresa con el objetivo de poder llegar a definir cuatro medidas de eficiencia que son: 1) La eficiencia técnica: Que relaciona cantidades físicas. 2) La eficiencia de

los costos. 3) La eficiencia en los ingresos, también conocida como ingresos o utilidad eficiente. 4) La eficiencia de uso de la capacidad instalada. También conocida como capacidad de utilización y que sería el indicador que estaríamos utilizando debido a que, dentro del sector manufacturero, es un dato más estandarizado que podría arrojarnos datos comparativos.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia un factor muy importante es trabajar en ambientes altamente motivadores y retadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos requerirán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La comunicación y la colaboración serán las herramientas más valiosas para esta nueva forma de trabajo en la era del conocimiento, donde el pensamiento creativo y el enfoque centrado en la solución de problemas se convertirán en las habilidades medulares, a diferencia de las recetas y normas que aún privan en la enseñanza de nuestras escuelas y facultades de administración. Es imperativo propiciar el desarrollo de una cultura tecnológica y global de los negocios, y combinarla, de manera creativa, con los valores tradicionales y más arraigados de nuestras sociedades. Tendremos que volvernos universales, sin perder de vista lo que nos hace locales. Con visión de futuro, pero sin dejar de contemplar y reflexionar acerca de nuestro pasado (Pariante, 2003).

La implantación exitosa de una transnacional en México no solo requiere de recursos económicos y tecnológicos suficientes, requiere desarrollar una inteligencia cultural y una clara visión de los objetivos, adaptados a los valores culturales y sociales del país anfitrión.

De acuerdo a lo anterior y basándonos en conductas actitudes y respuestas en base principalmente a la interacción de individuos, en este proyecto estaremos midiendo la

implantación exitosa a través de dos indicadores que muestran el grado de eficiencia operativa: la Rotación de Personal y El Índice de Satisfacción del Cliente, es decir que estaremos midiendo el éxito de la empresa hacia adentro de la misma (personal) y hacia afuera (clientes).

Cuando una empresa tiene satisfechos a sus empleados y a sus clientes, su éxito está garantizado.

2.4.1. Rotación de personal

La rotación de personal indica la fluctuación de trabajadores que entran y salen de una organización en un período determinado. De acuerdo con Chiavenato ésta se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo, que en este estudio sería anual (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002).

De esta forma, el índice de rotación cuando el objetivo es determinar la pérdida de personal se determina así:

$$I.R.P = (D \times 100) / PE$$

(Donde D= Desvinculaciones y PE= Personal de la empresa)

Se tienen en cuenta las desvinculaciones, bien sea por iniciativa de la organización (despidos) o de los empleados (renuncias).

Esta establecido que una de las causas principales que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral (Puchol, 1994).

Según Stephen Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta

satisfecho se encuentra el sentirse en condiciones laborales adecuadas y tener buenos compañeros de trabajo (Robbins, 1999).

La cultura organizacional de una empresa extranjera transnacional, ya sea por desconocimiento o por etnocentrismo, corre el riesgo de establecer una gestión administrativa que no vaya acorde a los usos, valores y costumbres culturales locales lo cual podría ocasionar que el trabajador mexicano percibiera un medio ambiente o condición laboral desfavorable, generando insatisfacción laboral en el mismo. Una de las formas más frecuentes en que se manifiesta la insatisfacción consiste en el abandono de la organización, que comienza con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

En suma la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado (Keith & Newton, 2000).

Por lo anterior es obvio que la rotación personal está directamente relacionada con la satisfacción que un empleado siente de trabajar en una empresa y cuando hablamos de empresas extranjeras, esta satisfacción está relacionada con su capacidad de identificar y manejar eficientemente los aspectos culturales en sus decisiones y procesos organizacionales.

2.4.2. Índice de Satisfacción del Cliente:

No podemos hablar de éxito en una empresa si no se tiene éxito con los clientes.

La satisfacción del cliente se define como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler, 1996)

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha dejado de ser un asunto meramente mercadológico para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales tales como producción, finanzas, recursos humanos, planeación, etc. de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización extranjera conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes de culturas disímiles y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apunten a una implantación exitosa y permanencia de la empresa.

En este trabajo de investigación definimos el índice de satisfacción del cliente como el nivel de satisfacción percibido por el cliente con respecto al grado en que un producto o servicio cumple con sus necesidades o expectativas.

CAPITULO 3

METODOLOGIA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación utilizado fue no experimental, ya que solamente se observó el fenómeno sin manipular deliberadamente las variables

En este estudio se utilizaron los tipos de investigación

- Exploratorio, en donde se identificaron los factores relevantes para la implantación exitosa
- Descriptivo, para describir de manera general el comportamiento de las variables estudiadas.
- Correlacional, para medir el grado de relación entre las variables.
- Explicativo, para demostrar el grado de dependencia de la variable explicada con relación a las variables explicativas y en qué condiciones se relacionan las variables.

La técnica de investigación fue

- Documental
- Bibliográfica.
- De campo en su modalidad de entrevista y encuesta.

La encuesta consta de 44 preguntas en total con escala Likert de 5 dimensiones estableciendo la dimensión 1 como totalmente en desacuerdo y la dimensión 5 como totalmente de acuerdo, las preguntas están distribuidas en 7 apartados, uno para cada variable independiente y los dos indicadores de la variable dependiente.

3.1. Población marco muestral y muestra

Se analizarán datos obtenidos de encuestas aplicadas a ejecutivos de nivel medio superior de las áreas de recursos humanos de empresas extranjeras emplazadas en el estado de Nuevo León con más de 500 empleados. Bajo este concepto, según datos del gobierno del estado, existen alrededor de 70 empresas.

Siguiendo las reglas estadísticas para una población finita de 70 y buscando un índice de confiabilidad del 95% el número de empresas encuestadas será de **40**.

$$n_{op} = N_t \cdot p \cdot q / \{[(N_t - 1)b^2/Z^2] + p \cdot q\}$$

$N_t = 70$ (Número total de unidades de medición)

$p=q = 0.5$ (probabilidad de ocurrencia, no ocurrencia)

$Z = 1.96$ (valor de tablas para índice de confiabilidad de 95%)

$b = 0.1$ (margen de error)

3.2. Datos e Instrumentación

Para esta investigación se utilizaron variables discretas, datos nominales y datos jerarquizados.

Fueron utilizadas como base también encuestas ya probadas de alta confiabilidad y frecuentemente utilizadas tales como:

- La auditoria del estrés de Boston,
- El Inventario de estados de angustia de Spielberg Gorsuch y Lushene,
- El cuestionario LES de T.H. Holmes y R.H. Rahe,

- La valoración del estrés de Adam
- El cuestionario de estrés laboral de Prieto y Trucco
- El cuestionario Maslach
- El test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin
- El Test de Motivación y Liderazgo de Cohen & Swerdlick

El cuestionario de estrés laboral de Prieto y Trucco es una herramienta muy útil ya que se evalúan tanto el estrés psicológico como los factores estresantes esencialmente dentro del ambiente laboral, además de manejarse preguntas cerradas que son fácilmente cuantificables. (Anexos I, II)

La fatiga mental se puede medir por medio del cuestionario Maslach (Anexo III) que de forma auto aplicada, mide el desgaste profesional. Se complementa en 10-15 minutos y mide 3 aspectos: Cansancio emocional, despersonalización, realización personal. Se trata de un cuestionario auto administrado, constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los Compañeros en sus diferentes niveles. (Maslach & Jackson, 1986).

Estos instrumentos como los mencionados con anterioridad pueden medir el efecto negativo de los factores psicológicos que genera el estrés, la fatiga y la angustia y los estudios señalan factores culturales como enfrentarse a otro idioma o a otra cultura que pueden generar un choque cultural entre los empleados de empresas extranjeras.

3.2.1. Elaboración del instrumento de Medición

En base a la información que se solicita en los cuestionarios mencionados anteriormente se desarrollo el que fue utilizado en nuestras encuestas (Anexo IV). Consta de 44 preguntas en total con escala Likert de 5 dimensiones distribuidas en 7 apartados, uno para cada variable independiente y dos para la variable dependiente. Las preguntas para cada apartado tienen la siguiente distribución:

- Procesos Administrativos: 1 a 8
- Liderazgo: 9 a 16
- Motivación: 17 a 24
- Choque Cultural: 25 a 31
- Valoración de la Familia: 32 a 37
- Rotación de Personal: 38 a 40
- Índice de satisfacción del cliente (ISC): 41 a 44

Cabe hacer mención que en el apartado de liderazgo las preguntas se seleccionaron para que las respuestas mientras más cercanas estuvieran del No 5 más relacionadas estuvieran con el Liderazgo liberal.

Dentro de la caratula o cuestionario inicial de datos generales se incluyen dos datos duros que ayudarán para la evaluación de la variable dependiente:

- Índice de Rotación de personal
- Índice de Satisfacción al cliente Total

3.3. Métodos de Análisis

Para este trabajo de investigación fueron utilizados los siguientes métodos de análisis: Análisis Multivariante; Alfa de Cronbach, Regresión Lineal Múltiple.

La encuesta preliminar se aplicó a 10 expertos en la materia para verificar la validez de contenido. Posteriormente, utilizando una encuesta piloto se levantaron 27 casos entre personal de igual número de empresas a empleados de los niveles medio superior de las empresas específicamente a los Gerentes de Recursos Humanos que tienen un contacto directo con el personal que labora en las empresas Extranjeras, tanto con los directivos extranjeros como los trabajadores locales

Los datos obtenidos de la encuesta fueron alimentados al SPSS primero para verificar su confiabilidad y consistencia interna para cada una de las variables a través del Alfa de Cronbach. Los resultados muestran Alfas mayores a 0.7 en todas las preguntas de las variables dependientes e independientes (Fig. No 5), en donde queda demostrada la confiabilidad del instrumento/encuesta utilizada.

Fig. No. 6: Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach
Procesos Administrativos	0.837
Liderazgo	0.831
Motivación	0.884
Choque Cultural	0.884
Valoración de la familia	0.868
Implantación Exitosa	0.881

Los resultados con más detalle pueden verse en el Anexo V. en donde queda demostrada confiabilidad del instrumento.

CAPITULO 4

RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Posteriormente, utilizando 41 encuestas aplicadas al personal arriba mencionado se efectuó el análisis de regresión lineal múltiple y a continuación se presentan los resultados obtenidos de la prueba.

Se observa un alto grado de significancia y ausencia de colinealidad en las variables independientes, tal y como lo muestra la tabla de coeficientes en su columna de factor de inflación de la varianza (FIV) en donde todos los valores son inferiores a 10. En estos resultados vemos que las variables: Procesos Administrativos (PA), Liderazgo (LID), Motivación (MOT), Choque Cultural (CHC) y Familia (FAM) son significantes estadísticamente por lo que se acepta la hipótesis.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT IE

/METHOD=ENTER PA LID MOT CHC FAM

/RESIDUALS DURBIN.

Regresión

Variables introducidas/eliminadas^b

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
_ 1	FAM, CHC, LID, PA, MOT ^a	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.

b. Variable dependiente: IE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.747 ^a	.558	.452	.73647	.558	5.292	5	21	.003	1.737

a. Variables predictoras: (Constante), FAM, CHC, LID, PA, MOT

b. Variable dependiente: IE

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14.351	5	2.870	5.292	.003 ^a
	Residual	11.390	21	.542		
	Total	25.741	26			

a. Variables predictoras: (Constante), FAM, CHC, LID, PA, MOT

b. Variable dependiente: IE

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
		1	(Constante)	1.160			1.418	
	PA	.112	.262	.072	.426	.674	.739	1.353
	LID	-.370	.180	-.345	-2.055	.053	.746	1.340
	MOT	.209	.285	.124	.735	.471	.735	1.360
	CHC	-.083	.229	-.060	-.362	.721	.775	1.290
	FAM	.457	.213	.446	2.144	.044	.487	2.055

a. Variable dependiente: IE

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza					
				(Constante)	PA	LID	MOT	CHC	FAM
1	1	5.741	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.125	6.768	.00	.00	.26	.00	.01	.16
	3	.084	8.260	.00	.03	.02	.01	.71	.00
	4	.026	14.833	.06	.01	.64	.08	.10	.66
	5	.016	18.725	.01	.79	.05	.26	.12	.05
	6	.007	29.467	.92	.16	.03	.65	.07	.13

a. Variable dependiente: IE

Los resultados obtenidos en la regresión, muestran un alto grado de significancia y ausencia de colinealidad, y arrojan una R^2 (0.558) considerado estadísticamente como aceptable para estudios sociales.

Los resultados, tienden a mostrar una congruencia con la hipótesis general y las hipótesis específicas. Si utilizamos los resultados de la regresión en el modelo para desarrollar la ecuación del mismo tendríamos la ecuación del tipo:

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

En donde:

Y es la variable dependiente => Implantación Exitosa (IE)

Las Variables independientes están representadas de la siguiente manera:

X_1 => Procesos Administrativos (PA)

X_2 => Liderazgo (LID)

X_3 => Motivación (MOT)

X_4 => Choque Cultural (CHC)

X_5 => Familia (FAM)

ε => Error o perturbación

Las Betas representan las cargas de las variables (Fig. 5)

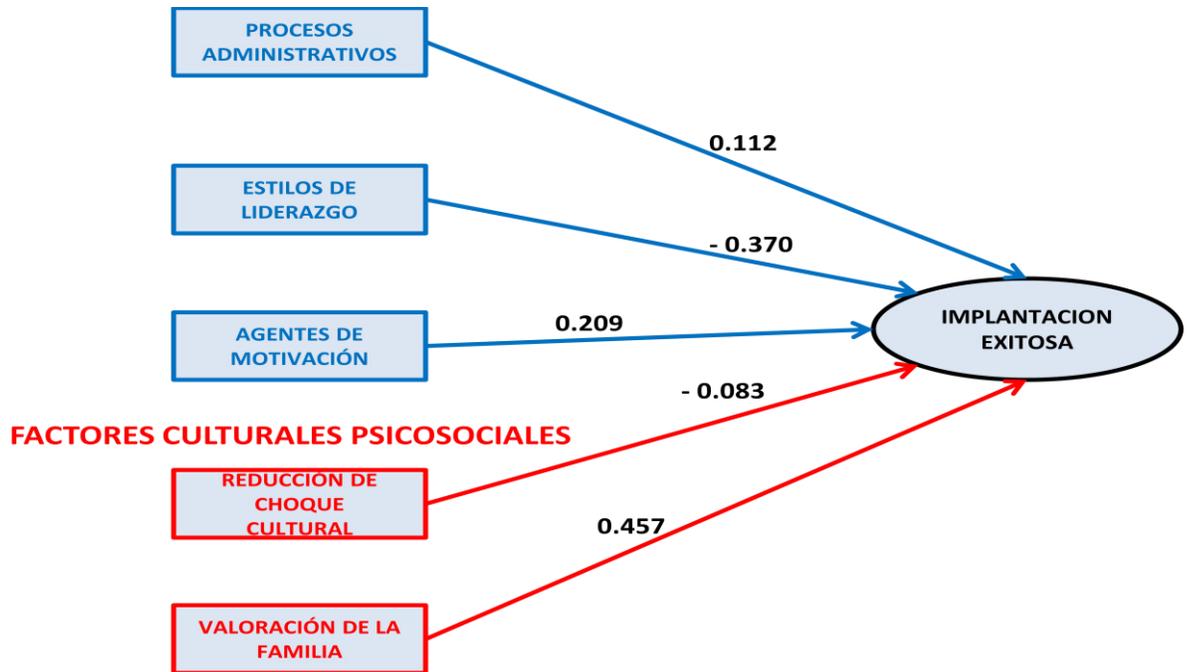
De tal manera que la ecuación para nuestro modelo quedaría de la siguiente manera

$$IE = 1.116 + 0.112 PA - 0.370 LID + 0.209 MOT - 0.083 CHC + 0.457 FAM + \varepsilon$$

De acuerdo a la constitución de las preguntas en cada apartado del cuestionario y los resultados de la regresión, el modelo indicaría que la IE está relacionada de manera positiva con procesos administrativos sólidos, los adecuados agentes motivantes y la valoración de la familia, a

la vez que está relacionado de manera inversa o negativa con el choque cultural y un liderazgo liberal. El Modelo grafico con las cargas se presenta en la Fig. 7.

Fig. 7: Modelo Grafico con las cargas de las variables.



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

Es de todos conocido el avance de la globalización, proceso que al parecer continuará de manera constante.

México ha entrado de lleno a este proceso, es un país abierto comercialmente al mundo, no hay dudas al respecto, muestra de ello son los 12 acuerdos comerciales que México ha firmado desde la década de los noventa con 44 países en el globo. Dentro de estos, podemos destacar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigor en el mes de enero de 1994, o bien, el que tenemos con la Unión Europea desde el 1 de julio de año 2000. En esta historia de apertura comercial, podemos destacar también el Acuerdo de Asociación Económica (AAE) con Japón que entró en vigor el 1 de abril del año de 2005 y el Acuerdo de Libre Comercio con Perú que fue ratificado por el Senado mexicano recientemente. Estos Tratados de Libre Comercio (TLC), han contribuido a una mayor liberalización de nuestro comercio exterior lo que ha traído como consecuencia una mayor circulación de bienes y servicios una gran recepción de inversión extranjera directa y por supuesto, una creciente movilidad de capital humano, financiero y productivo.

En este contexto las relaciones entre personas de diferentes culturas adquieren una gran importancia, pero sobre todo en aquellas personas que diariamente tienen que convivir en una relación laboral.

México, como país receptor de inversión extranjera no está exento de este proceso y las empresas multinacionales que llegan a territorio Mexicano experimentan en mayor o menor

medida el choque cultural con sus efectos en muchos casos negativos para la eficiencia organizacional.

Debemos comenzar por conocer nuestra cultura y valorarla, y posteriormente conocer la cultura ajena, propia de aquellos con quien estamos interactuando, respetando quiénes somos y quiénes son los demás, sacando el máximo provecho a los hábitos positivos y trabajando sobre aquellos que interfieren en la comunicación, entendimiento y aceptación para así enriquecer nuestras propias vidas y crear un clima sano de convivencia laboral y progreso.

La implantación exitosa de una multinacional en México no solo requiere de recursos económicos y tecnológicos suficientes, requiere de una profunda inteligencia cultural y una clara visión de los objetivos, adaptados a los valores culturales y sociales del país anfitrión.

Los Directivos de las transnacionales deben de tener en cuenta que existen factores culturales organizacionales y psicosociales que pueden influir de forma importante en los empleados para el funcionamiento efectivo de la empresa.

Los resultados obtenidos primero en la prueba piloto y posteriormente en la prueba definitiva muestran la significancia que tiene para la implantación exitosa de una empresa extranjera en territorio Mexicano las variables consideradas en nuestra hipótesis siendo de mayor relevancia el estilo de liderazgo y la valoración e involucramiento que se ofrezca a la familia del empleado.

Bibliografía

Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th ed.* London and Philadelphia, PA. : Kogan Page.

Baeza, J. (1994). *Afrontamiento espontaneo contraproducente en trastornos por ansiedad. Tesis Doctoral.* Barcelona.

Bee, H., & Mitchell, S. (1987). *El desarrollo de la persona en todas las etapas de su vida.* Mexico: Harla.

Carrillo, J., & Gomis, R. (2009). *Corporacione Multinacionales en Mexico: Un primer mapeo.* Mexico.

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos, 8a Edición.*

Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano.* Mc Grow Hill.

Crozier, M., & Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial.* Madrid: Diaz de Santos.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *International Marketing.* Orlando Fl: Prentice Hall.

Deal, T., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Culture. Persons .*

DENUE. (2013). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Quinta versión (DENUE interactivo 10/2013).* Mexico.

Earley, C., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence. Harvard Bussiness Review .*

Earley, P., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures.* Palo Alto, CA: Standford University Press.

Eilon, S. (1985). *Management assertions and aversions.* Oxford, Nueva York: Pergamon Press.

ENOE. (2014). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cifras durante el segundo trimestre 2014 [13 de agosto, 2014]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Mexico.*

Faure, G., & Rubin, J. (1993). *Culture and negotiation*. London: Sage.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris.

Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations, software of the mind*. New York: Mc Graw Hill.

INEGI. (2013). *Instituto Nacional De Estadística y Geografía*. Mexico.

Johns, G. (1998). *Organizational Behaviour*. Editura Economica, Bucuresti .

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* , 24:285-308.

Keith, D., & Newton, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.

Kras, E. (2001). *Administración Mexicana en Transición*. Grupo Editorial Iberoamerica.

Krober, A., & Kluckhohn, C. (1978). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Greenwood Publishing Group.

Latas, M., Starcevic, V., & Vucinic, D. (2005). Predoctors de las discapacidades laborales en pacientes con trastorno de angustia con agorafobia. *European Psychiatry (Ed Española)* , 12: 9-13.

Leplat, J. (1977). *Los factores que determinan la carga de trabajo. El trabajo humano Vol. 40*.

- Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós.
- Lynch, A. B. (1990). ADAM SMITH: A DOSCIENTOS AÑOS DE SU MUERTE. *Revista Libertas* .
- Marek, T., Noworol, C., & karwowsky, W. (1988). *Mental Fatigue at work and pain perception. Work & Stress Vol.2*.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour* , 2, 99-113.
- McClelland, D. (1970). *Informe sobre el perfil motivacional*. Venezuela: Fundación venezolana.
- McEntee, E. (1998). *Comunicación Intercultural*. México: McGraw Hill.
- Morales, G. P. (1984). *Sociología de la familia*. Bogotá: Universidad de Santo Tomás.
- Navarette, B., & Venables, A. (2009). *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton University Press.
- Oberg, K. (1998). *Culture Shock: Adjustment to a newcultural enviroment, Practical Anthropology*.
- Pampillon, R. (2009). The Mexico Competitiveness Report. *World Economic Forum* .
- Pariente, J. L. (2003). *Cultura y administración Intercultural*. Cd. Victoria: Universidad Autónoma De Tamaulipas.
- Pariente, J. L. (2000). Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas. *Colección Centro de Excelencia. No. 1*.

- Pavett, C., & Morris, T. (1995). Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study. *Human Relations* .
- Perez Toledo, M. a. (1998). *Estres, Vida o Muerte*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Prior, D. (1984). Las empresas publicas en la economia Española. *presupuesto y gasto publico* , 97 - 112.
- Puchol, L. (1994). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. España: Perspectivas y Prospectivas.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice.
- Robinson, S. (1997). Intercultural Management. The art of resolving and avoiding conflicts between cultures. *Global Theme Conference*. Switzerland.
- Scott, J. (2005). *Managing in Different Cultures*. Chicago: The concise handbook of management.
- Seward, J. P. (1991). *Estres Profesional. Medicina Laboral*. Mexico: Manual Moderno.
- Shultz, D. (1993). *Psicologia Industrial 3a Edicion*.
- Sorokin, P. (1969). *Sociedad, cultura y personalidad*. Barcelona: Aguilar.
- Spampinato, C. (2002). *Culture Shock*. ICR Program.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Mexico: Editorial Pearson.
- Szalay, J. R. (1989). *La realidad cultural nacional y el estudio de la administración en México*. Mexico : UNAM.
- Villarreal, R., & Villarreal, T. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. Mexico: Mc Graw Hill.

White, R., & Lippitt, R. (1972). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. Westport, Conn: Greenwood Press .

World_Economic_Forum. (2009). *The Global Competitiveness Report*. Geneva.

Xía, J. (2004). *Analysis of impact of culture shock on individual psychology*. Ningbo, China: University Of Nottingham Ningbo.

Anexos

Anexo I

Cuestionario Estrés Laboral (estrés psicológico)

Las siguientes preguntas están dirigidas a conocer como se ha sentido Ud. durante el último mes en el trabajo. Haga el favor de responder todas las preguntas marcando la respuesta que mejor corresponde a su estado actual de trabajo.

	No, en Absoluto	Un poco más	No más que lo habitual	Mucho más que lo habitual
1. ¿Ha dejado de dormir por preocupaciones?	1	2	3	4
2.- ¿Se ha sentido constantemente tenso?	1	2	3	4
3.- ¿Ha podido concentrarse bien en lo que hace?	1	2	3	4
4.- ¿Ha sentido que usted es útil en los asuntos de la vida diaria?	1	2	3	4
5.- ¿Ha sido capaz de enfrentar sus problemas?	1	2	3	4
6.- ¿Se ha sentido capaz de tomar decisiones?	1	2	3	4
7.- ¿Ha sentido que no logra resolver sus dificultades?	1	2	3	4

8.- ¿Se ha sentido razonablemente feliz, considerando todas las circunstancias?	1	2	3	4
9.- ¿Ha podido disfrutar las actividades de su vida diaria?	1	2	3	4
10.- ¿Se ha sentido triste y deprimido?	1	2	3	4
11.- ¿Ha perdido confianza en si mismo?	1	2	3	4
12.- ¿Ha sentido que usted no vale nada?	1	2	3	4

Anexo II

Cuestionario Estrés Laboral (estresantes)

Indique con qué frecuencia le significan molestia o tensión los siguientes aspectos de su trabajo.

Marque la columna que mejor defina su situación.

	No, en Absoluto	Un poco más	No más que lo habitual	Mucho más que lo habitual
1.- Tener que trabajar con materiales.	1	2	3	4
2.- Tener que hacer cosas que son contrarias a mi criterio.	1	2	3	4
3.-No tener información suficiente.	1	2	3	4
4.- Tener demasiado trabajo tanto que falta tiempo para completarlo.	1	2	3	4
5.- Tener que satisfacer o responder a muchas personas.	1	2	3	4
6.- No saber qué opinan y como evalúan mi desempeño mis superiores.	1	2	3	4
7.- No tener autoridad suficiente para hacer lo que se espera de mí.	1	2	3	4
8.- Tener demasiada responsabilidad por el trabajo de otros.	1	2	3	4
9.- Tener que hacer o decidir cosas en que un error sería grave o costoso.	1	2	3	4

10.- No estar suficientemente capacitado para este trabajo.	1	2	3	4
11.- Condiciones físicas de trabajo inadecuadas: ruido, iluminación, temperatura, o ventilación entre otras.	1	2	3	4
12.- Trabajo apremiado por el tiempo y los plazos	1	2	3	4
13.- Mi trabajo perturba mi vida familiar.	1	2	3	4
14.- Mi trabajo me impide desarrollar actividades recreativas o sociales que me agraden.	1	2	3	4
15.- Conflictos con compañeros de trabajo.	1	2	3	4
16.- Conflictos con jefes directos o superiores.	1	2	3	4

Anexo III

Cuestionario Maslach

	Nunca	Una o varias veces al año	Una vez al mes o menos	Varias veces al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana	Todos los días
1) Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2) Cuando termino mi jornada de trabajo me siento vacío.							
3) Cuando me levanto por la mañana y me enfrento o otra jornada de trabajo me siento fatigado.							
4) Siento que puedo entender fácilmente a los empleados/compañeros que tengo que atender							
5) Siento que estoy tratando a algunos empleados/compañeros como si fueran objetos impersonales							
6) siento que trabajar toda la jornada con personas me cansa.							
7) Siento que trato con mucha eficacia los problemas de las personas.							
8) Siento que trabajar me está desgastando							
9) Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de mis compañeros a través de mi trabajo							
10) Siento que me he hecho mas duro con mis compañeros							

11) Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo							
12) Me siento con mucha energía en mi trabajo							
13) Me siento frustrado con mi trabajo							
14) Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo							
15) Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a mis compañeros							
16) siento que trabajar en contacto directo con mis compañeros me cansa							
17) Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis compañeros							
18) Me siento estimulado después de haber trabajado cercanamente con mis compañeros							
19) Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo							
20) Me siento como si estuviese al límite de mis posibilidades							
21) Creo que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados en forma adecuada							
22) Me parece que mis compañeros me culpan de algunos de sus problemas							



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

DOCTORADO EN FILOSOFIA EN EL AREA DE ADMINISTRACIÓN

Por favor seleccione en cada una de las siguientes preguntas con una X la opción que se ajuste a las características personales y de su organización.

I Datos del encuestado

- 1.- Genero: Femenino Masculino
- 2.- Grado Académico: Carrera Técnica Licenciatura Especialidad Maestría Doctorado
- Otro _____
- 3.- Antigüedad en la empresa: 1-5 años 6-10 años 11-15 año 15-20 año Más de 20 años

II Datos de la empresa

- 4.- Sector: Metal Mecánico Químico Automotriz Alimentos
- Otro _____
- 5.- País de Origen: _____
- 6.- Año de inicio de operaciones en México: _____
- 7.- Índice de rotación de personal ($IRP = B/N \times 100$ En donde B son las bajas en el año y N es el promedio de personal en nomina en el año)
- 2010 _____ 2011 _____ 2012 _____
- 8.- Índice de Satisfacción del Cliente (%)
- 2010 _____ 2011 _____ 2012 _____



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE POSGRADO



Esta investigación forma parte de un trabajo de tesis doctoral y trata sobre aspectos relacionados con los factores culturales que influyen en la implantación exitosa de empresas extranjeras en México. Mucho agradeceré su atención al contestar el presente cuestionario
 La información proporcionada **será completamente confidencial y anónima**

- a. Favor de leer detenidamente todos los enunciados.
- b. Favor de marcar en las columnas de la derecha la opción que más se acomode a lo establecido en el enunciado

En la empresa extranjera donde laboro.....

		Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Se establecen claramente todos los objetivos a cumplir	1	2	3	4	5					
2	Se asignan las tareas de manera lógica	1	2	3	4	5					
3	Se establecen políticas, procedimientos y métodos de desempeño	1	2	3	4	5					
4	Se explican todos los requisitos del puesto	1	2	3	4	5					
5	Se seleccionan y colocan a los empleados en el puesto adecuado	1	2	3	4	5					
6	Los mandos extranjeros conducen y retan a los empleados para que entreguen su mejor esfuerzo	1	2	3	4	5					
7	Los mandos extranjeros se comunican con efectividad	1	2	3	4	5					
8	Se desarrolla con capacitación a los empleados para que ejerzan todo su potencial	1	2	3	4	5					

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
9	El mando extranjero acostumbra a ceder el mando a su personal	1	2	3	4	5
10	El mando extranjero hace reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes	1	2	3	4	5
11	El mando extranjero no se involucra en la solución de diferencias de opiniones entre sus colaboradores	1	2	3	4	5
12	El mando extranjero capacita al personal Mexicano para que pueda ejercer todo su potencial	1	2	3	4	5
13	El mando extranjero mantiene informado a sus colaboradores sobre cualquier decisión que les afecte	1	2	3	4	5
14	El mando extranjero es quien establece los objetivos y los colaboradores son los que determinan la forma de llevarlos a cabo.	1	2	3	4	5
15	Los empleados Mexicanos que demuestran ser competentes tienen mínima supervisión	1	2	3	4	5
16	Cuando se fijan objetivos el mando extranjero lo hace a través de una discusión amplia con sus colaboradores Mexicanos	1	2	3	4	5
17	Tienes claras las metas que deseas alcanzar en tu trabajo	1	2	3	4	5
18	Nunca te sientes "atorado" en tu actividad laboral	1	2	3	4	5
19	Recibes reconocimiento del mando extranjero por hacer bien tu trabajo	1	2	3	4	5
20	Tu esfuerzo es bien recompensado al cumplir las metas que te has propuesto	1	2	3	4	5
21	Los mandos extranjeros cercanos a ti se interesan por cómo te sientes	1	2	3	4	5

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
22	Experimentas crecimiento personal a través de la realización de tus labores diarias	1	2	3	4	5
23	Los empleados están orgullosos de los aportes que hacen en su trabajo	1	2	3	4	5
24	El empleado Mexicano hace las cosas lo mejor que puede	1	2	3	4	5
25	Te sientes tenso(a) por trabajar en una empresa extranjera	1	2	3	4	5
26	Pierdes la concentración en lo que haces por interactuar con personal de otro país	1	2	3	4	5
27	Te incomoda tener que satisfacer o responder a diferentes mandos extranjeros	1	2	3	4	5
28	Te incomoda no saber que opinan y como evalúan tu desempeño tus superiores extranjeros	1	2	3	4	5
29	Te has sentido triste y/o deprimido(a) por trabajar en una empresa extranjera	1	2	3	4	5
30	Te sientes emocionalmente agotado(a) por tu trabajo en una empresa extranjera	1	2	3	4	5
31	Trabajar toda la jornada con compañeros y mandos de otro país te cansa	1	2	3	4	5
32	En mi empresa se preocupan por el bienestar de las familias de los empleados mexicanos	1	2	3	4	5
33	Mi familia conoce las actividades de la empresa extranjera donde laboro	1	2	3	4	5
34	Mi familia conoce los nombres de mis mandos extranjeros	1	2	3	4	5

		Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
35	En la empresa extranjera donde laboro se organizan reuniones familiares periódicas	1	2	3	4	5
36	Mi familia está muy satisfecha de que trabaje en esta empresa extranjera	1	2	3	4	5
37	Mi empresa promueve el apoyo e integración familiar a través de talleres para esposas o madres, becas escolares para hijos , etc.	1	2	3	4	5
38	El personal contratado, generalmente dura mucho tiempo laborando en la empresa	1	2	3	4	5
39	La empresa recibe continuamente candidatos para trabajar en ella.	1	2	3	4	5
40	Nuestro personal prefiere trabajar en esta empresa que en alguna otra	1	2	3	4	5
41	Los clientes están satisfechos con la calidad del producto	1	2	3	4	5
42	Los clientes están satisfechos con nuestra asistencia técnica	1	2	3	4	5
43	Los clientes están satisfechos con nuestro servicio de entregas	1	2	3	4	5
44	La cartera de clientes se incrementa año con año	1	2	3	4	5

Anexo V (Alfa de Cronbach)

Variable: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

(Tres casos excluidos: PA1, PA2, PA4)

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.837	.848	5

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PA3	PA5	PA6	PA7	PA8
PA3	1.000	.634	.428	.347	.577
PA5	.634	1.000	.531	.325	.439
PA6	.428	.531	1.000	.560	.839
PA7	.347	.325	.560	1.000	.598
PA8	.577	.439	.839	.598	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PA3	14.2963	6.909	.575	.579	.824
PA5	15.2963	8.140	.593	.541	.825
PA6	14.5556	5.949	.743	.775	.774
PA7	14.9630	6.729	.563	.370	.830
PA8	14.8148	6.695	.817	.801	.761

Variable: LIDERAZGO

(Cinco casos excluidos: LID1, LID2, LID5, LID8, LID4)

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	27	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.831	.831	3

Matriz de correlaciones inter-elementos

	LID6	LID7	LID3
LID6	1.000	.667	.718
LID7	.667	1.000	.478
LID3	.718	.478	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
LID6	5.8889	4.103	.806	.651	.647
LID7	6.0741	4.840	.618	.445	.836
LID3	6.7778	4.641	.656	.515	.800

Variable: MOTIVACIÓN

(Cuatro casos excluidos: MOT1, MOT3, MOT5 MOT8)

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.884	.885	4

Matriz de correlaciones inter-elementos

	MOT2	MOT4	MOT6	MOT7
MOT2	1.000	.782	.719	.551
MOT4	.782	1.000	.723	.368
MOT6	.719	.723	1.000	.800
MOT7	.551	.368	.800	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MOT2	12.7778	4.410	.792	.692	.837
MOT4	12.5185	4.259	.702	.774	.871
MOT6	12.5185	3.798	.885	.853	.794
MOT7	12.2963	4.755	.631	.758	.893

Variable: CHOQUE CULTURAL

(Dos casos excluidos: CHC3, CHC6)

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.884	.882	5

Matriz de correlaciones inter-elementos

	CHC1	CHC2	CHC4	CHC5	CHC7
CHC1	1.000	.615	.598	.321	.793
CHC2	.615	1.000	.247	.716	.752
CHC4	.598	.247	1.000	.527	.741
CHC5	.321	.716	.527	1.000	.683
CHC7	.793	.752	.741	.683	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CHC1	8.4074	10.712	.688	.824	.866
CHC2	8.9630	10.499	.711	.916	.861
CHC4	8.3333	11.385	.624	.882	.880
CHC5	9.6296	10.242	.666	.848	.873
CHC7	9.2593	8.507	.932	.906	.802

Variable: FAMILIA

(Un caso excluido: FAM3)

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.868	.869	5

Matriz de correlaciones inter-elementos

	FAM1	FAM2	FAM4	FAM5	FAM6
FAM1	1.000	.696	.645	.258	.707
FAM2	.696	1.000	.633	.654	.608
FAM4	.645	.633	1.000	.269	.956
FAM5	.258	.654	.269	1.000	.278
FAM6	.707	.608	.956	.278	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
FAM1	11.7778	15.256	.712	.698	.837
FAM2	11.3704	16.627	.795	.784	.821
FAM4	12.6296	15.858	.809	.931	.814
FAM5	11.2963	19.755	.394	.546	.902
FAM6	12.1852	13.618	.806	.936	.812

Variable: ROTACIÓN DE PERSONAL

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	27	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.881	.881	2

Matriz de correlaciones inter-elementos

	ROT1	ROT2
ROT1	1.000	.787
ROT2	.787	1.000

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ROT1	2.6667	1.077	.787	.619	. ^a
ROT2	2.2963	1.140	.787	.619	. ^a

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ROT1	2.6667	1.077	.787	.619	. ^a
ROT2	2.2963	1.140	.787	.619	. ^a

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las codificaciones de los elementos.