Evaluación de los impactos de la comunicación, el liderazgo, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad en la cultura y clima laboral a partir de los perfiles de los colaboradores de organizaciones manufactureras en México y Corea del Sur.

Ambar Gallegos

▶ **To cite this version:**

Ambar Gallegos. Evaluación de los impactos de la comunicación, el liderazgo, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad en la cultura y clima laboral a partir de los perfiles de los colaboradores de organizaciones manufactureras en México y Corea del Sur.. Library and information sciences. Université Grenoble Alpes [2020-..]; Universidad Anáhuac (México Norte), 2020. Español. NNT : 2020GRALL015 . tel-03095491

HAL Id: tel-03095491
https://theses.hal.science/tel-03095491

Submitted on 4 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE
Pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE GRENOBLE ALPES
préparée dans le cadre d'une cotutelle *entre l'Université Grenoble Alpes et Universidad Anáhuac México*

Spécialité : **Sciences de l´information et de la communication**
Arrêté ministériel : le 6 janvier 2005 – 25 mai 2016

Présentée par
Ambar Eugenia GALLEGOS ARREDONDO

Thèse dirigée par **Jacques IBANEZ BUENO** et **Rogelio DEL PRADO FLORES**
préparée au sein des **Laboratoire LLSETI et CICA**
dans **les Écoles Doctorales LLSH et Facultad de Comunicación**

Évaluation des impacts de la communication, du leadership, de la technologie, de l´espace émotionnel et du multiculturalisme sur la culture et le climat de travail à partir du profil des collaborateurs des organisations manufacturières au Mexique et en Corée du Sud

Thèse soutenue publiquement le **« 13 octobre 2020 »**,
devant le jury composé de :
Mme, Margarida Maria, KROHLING KUNSCH
Professeur des Universités Universidad de São Paulo, Rapporteur
Mme, María Teresa, NICOLÁS GAVILÁN
Professeur des Universités Universidad Panamericana, Membre
M, Antonio, CASTILLO ESPARCIA
Professeur des Universités, Universidad de Málaga, Membre
M, José, GOMES PINTO
Professeur des Universités Universidad Lusófona, Président et Rapporteur
M, Raúl, FUENTES NAVARRO
Professeur des Universités, Universidad de Guadalajara, Membre
Mme, Rebeca Illiana, ARÉVALO MARTÍNEZ
Professeur des Universités Universidad Anáhuac México, Membre

UNIVERSIDAD ANÁHUAC

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS OTORGADO POR EL DECRETO PRESIDENCIAL PUBLICADO EN EL D.O.F. DEL 26 DE NOVIEMBRE DE 1982

Evaluación de los impactos de la comunicación, el liderazgo, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad en la cultura y clima laboral a partir de los perfiles de los colaboradores de organizaciones manufactureras en México y Corea del Sur.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A
Mtra. Ambar Eugenia Gallegos Arredondo

Directores de Tesis:
Dr. Rogelio Del Prado Flores
Dr. Jacques Ibanez Bueno

HUIXQUILUCAN, MÉXICO SEPTIEMBRE 2020

Índice

PARTE I

Prefacio……..9

Agradecimientos……11

Introducción……13

Capítulo I: Planteamiento del Problema…….....16

1.1 Presentación/Introducción…….....16

1.2 Objetivos de investigación…….16

1.3 Preguntas de investigación……17

1.4 Justificación……....17

1.4.1 Valor teórico……17

1.4.2 Conveniencia……...18

1.4.3 Relevancia social……18

1.4.4 Implicaciones prácticas de desarrollo…….....20

1.4.5 Utilidad metodológica.....20

1.4.6 Alineación al PND y PECITI.....20

1.5 Unidad de análisis y muestra.....21

1.6 Problema de Investigación.....22

1.7 Alcance de la Investigación.....23

1.8 Modelo Hipotético.....24

1.9 Enunciados Hipotéticos.....25

1.10 Marco Explicativo del modelo hipotético.....25

1.11 Estructura metodológica de la investigación mixta.....26

Capítulo II: Estado del Arte.....27

2.1 Presentación.....27

2.2 La multiculturalidad y la cultura en la organización.....27

2.3 Espacio Emocional y Clima Laboral en la empresa.....31

2.4 Comunicación y Clima Laboral al interior de la empresa.....34

2.5 El Liderazgo y la Cultura en la organización.....37

2.6 El manejo de la Tecnología y el Clima Organizacional.....45

Capítulo III: México y Corea del Sur, historias de éxico en el crecimiento industrial.....49

3.1 Introducción.....49

3.2 Tratado de Libre Comercio (TLC).....49

3.3 T-MEC.....51

3.4. Inversión Extranjera Directa.....52

3.4.1 Inversión extranjera directa e industria maquiladora de exportación.....53

3.5 El Banco Mundial.....56

3.6 Fondo Monetario Internacional.....57

3.7 La empresa multinacional.....59

3.8 Industria Maquiladora.....60

3.8.1 Evolución de la Industria Maquiladora en México.....63

3.8.2 Internacionalización de la industria norteamericana.....64

3.8.3 Reindustrialización.....66

3.9 Mexicali……..…...67

3.10 Rockwell Collins-EEMSA……...…67

3.11 Asia……...68

3.12 Asia Oriental.....69

3.13 El surgimiento de Asia Oriental en la división internacional del trabajo.....70

3.14 Asia del Noreste: espacio de concurrencia y de cooperación.....70

3.15 La electrónica, la mundialización y la nueva economía.....71

3.16 La evolución del mundo asiático.....71

3.17 Corea y la integración financiera en Asia del Este.....72

3.18 Corea del Sur: un gran país.....73

3.19 Del éxito a la crisis.....74

3.20 Incheon.....76

3.21 Genesem.....76

3.22 Hitos.....77

3.23 Historia de Expansión Global.....78

3.24 Conclusiones.....78

Capítulo IV: Cultura y multiculturalidad en la organización.....80

4.1. Cultura.....80

4.2. Cultura e identidad en las empresas.....85

4.3. Cultura Organizacional.....89

4.4. Multiculturalidad en las organizaciones.....97

Capítulo V: Ética y liderazgo, bases en una organización.....101

5.1. Ética, comunicación y recurso humano.....101

5.2. Los espacios emocionales al interior de las organizaciones.....112

5.3. Ética y liderazgo en la organización.....116

Capítulo VI: La importancia del espacio emocional al interior de la organización.....126

6.1. El papel que juegan las emociones en el espacio emocional.....126

6.2. Diversidades culturales en la organización.....132

6.3. Interacciones en las organizaciones.....139

6.4. La confianza en la organización.....143

6.5. Motivación en la empresa.....149

6.6. Comunicación en la organización.....157

6.7. Comunicación Interna.....159

Capítulo VII: Antropología y Antropología Visual.....164

7.1. Antropología.....164

7.2. Antropología Cultural y Visual.....166

Capítulo VIII: Marco Metodológico.....174

8. Parte 1: Marco Metodológico Cuantitativo.....174

8.1 Propuesta de la naturaleza del estudio empírico.....174

8.2 Metodología.....174

8.3 Modelo Hipotético.....174

8.3.1 Antecedentes.....175

8.3.2 Diseño de Investigación.....175

8.3.3 Técnica Elegida.....175

8.3.4 Muestra de participantes o unidades a analizar.....175

8.3.5 Instrumento Utilizado.....176

8.3.6 Operacionalización de las variables y procedimiento a seguir.....176

8.3.6.1. Relación entre variables.....179

8.4. Parte 2: Marco Metodológico y procedimental Cualitativo.....187

8.5. Metodología.....187

8.6. Diseño General.....191

8.6.1. Unidad de Análisis.....191

8.6.2. Plan de Acción.....192

8.7 Metodología utilizada.....194

8.7.1. Enfoque de investigación.....194

8.7.2. Técnicas de recolección de datos.....194

8.7.3. Población de estudio.....195

Capítulo IX: Presentación, Evaluación y Discusión de Resultados.....196

9.1 Parte 1: Análisis de Resultados Cuantitativos.....196

9.2 Análisis y Discusión de las Hipótesis.....306

9.3 Parte 2: Análisis de Resultados Cualitativos.....307

9.3.1. Resultados obtenidos Mexicali.....310

9.3.2. Entrevistas semi-estructuradas en Mexicali.....310

9.3.3 Focus group Mexicali.....312

9.3.4 Observación no participante Mexicali.....313

9.3.5 Observación participante Mexical.....314

9.4. Tabla de análisis Mexicali.....315

9.5 Análisis visual Mexicali.....318

9.6. Resultados obtenidos Corea del Sur.....323

9.6.1. Entrevistas semi-estructuradas Corea del Sur.....323

9.6.2. Focus group Corea del Sur.....324

9.6.3. Observación no participante Corea del Sur.....325

9.6.4 Observación participante Corea del Sur.....326

9.7 Tabla de análisis Corea del Sur.....326

9.8 Análisis visual Corea del Sur.....329

9.9 Análisis microexpresiones.....338

9.10 Análisis y discusión de las técnicas de investigación cualitativas.....339

9.11. Parte 3: Análisis y discusión de la estructura mixta de la investigación.....340

Capítulo X: Conclusiones Generales de la Investigación.....342

Capítulo XI: Proyecto Aplicativo.....348

11.1 Técnica Scamper.....350

11.2 Detalles de la aplicación.....352

11.3 Plan de Comunicación y Estrategia.....352

PARTE II

Résumé de thèse en français.....355

Capítulo XII: Referencias.....404

ANEXOS.....413

Prefacio

El motivo por el que elegí este tema de investigación es porque durante mi carrera profesional he estado inmersa en el mundo maquilador, mi primer trabajo tras terminar la carrera fue como reportera en un periódico industrial de mi ciudad, lo que me abrió las puertas a un mundo que no conocía, gracias a ello tuve la oportunidad de entrar a estas empresas y conocer de cerca la manera en que trabajan, pude estar en los pisos de producción, ver cómo se elaboran desde los lápices de colores, pasando por piezas ortopédicas, piezas dentales, elaboración de uniformes deportivos, hasta la fabricación de vidrios para automóviles, pantallas para aviones, fabricación de turbinas y otras piezas para aviones hasta la construcción de los tractocamiones, un mundo interesante, la oportunidad de hablar con la gente que hace ese trabajo; sin embargo, siempre he dicho que es una parte la que veo, la parte bonita, la parte que la empresa me quiere mostrar y no la parte real, lo que pasa en realidad dentro, mi misma vida laboral me llevó a trabajar en una empresa en el departamento de recursos humanos encargándome de una parte de la comunicación y fue ahí en donde empecé a ver lo real, en esa misma empresa empecé a ver el trato distinto entre empleados, lo viví en carne propia al no ser una empleada de planta sino contratada por outsourcing, lo cual me llevo a querer saber más de todas estas relaciones al interior de las empresas, estas formas de cultura, de vivencias. La relación entre los empleados, las relaciones con los jefes, con los directivos que vienen de corporativo, las normas que se tienen que seguir, a lo que uno se tiene que adaptar.

Viviendo en una ciudad que tiene gran cantidad de migración porque estamos en frontera con Estados Unidos, y ver que hay personas que vienen de otras partes de la república buscando una mejor oportunidad de vida te hace darte cuenta de que vives en una ciudad multicultural, que vivimos inmersos en dos culturas principalmente, pero también estamos relacionados con muchas otras, en que gracias a eso y a mis trabajos como reportera

y editora pude entrevistar gente de otras nacionalidades, conocer un poco más de otras culturas y el querer saber más. Ya una vez dentro del curso del doctorado y desarrollando la tesis se da la oportunidad de ir a Francia para cumplir con un periodo de año y medio, una oportunidad de oro al tener la empresa de Mexicali en la que estaba desarrollando mi estudio una planta en Francia, poder realizar un comparativo, conocer de cerca su manejo; sin embargo, la cultura francesa es reservada, no se tiene confianza a una persona externa, la cultura francesa requiere de tiempo para formar lazos, así de que no fue posible realizar el estudio en esa empresa, no iban a abrir las puertas a alguien que no conocían, no se podía comparar con Mexicali en donde me conocían tras 8 años de trabajar en el medio y cubrir notas para ellos, lo cual lleva a la ventaja que tuve de haber conocido y trabajado cubriendo eventos y realizando entrevistas durante ese tiempo a un gerente de planta coreano.

Al no encontrar oportunidad en Francia acudí a él para preguntar si podía realizar mi estudio en Corea del Sur y su respuesta fue positiva, fue él, que a través de sus contactos me ayudó a conseguir que pudiera realizar mi estudio en una empresa coreana con todas las facilidades y de esta manera poder estar dentro de ella y poder realizar la investigación, lo que ha desembocado en un profundo interés de mi parte por conocer más sobre la cultura coreana (tanto la surcoreana como la norcoreana), ver la diferencia que hay entre ellas, así como las diferencias y similitudes que hay con la cultura mexicana y ver que a pesar de que son distintas, también se tienen cosas muy similares.

Agradecimientos

A Dios, por todo, por la vida, por las bendiciones que me da día con día, por estar a mi lado en el momento más difícil de mi vida hasta ahora. Gracias, gracias, gracias.

A mi Mamá, que lo eres todo, eres la mejor mamá que Dios pudo haber escogido para mi, eres mi más grande inspiración y ejemplo, gracias por tu apoyo incondicional, por el ánimo, por las palabas de aliento, por estar ahí siempre, por creer en mi, por motivarme a ser una mejor versión de mi misma día a día, sin ti esto no hubiera sido posible, te amo con todo mi corazón. Gracias, gracias, gracias.

A mi Papá, que desde el cielo estás mirando que esto llega a su fin, gracias por entender que tuve que irme año y medio para lograrlo, aunque eso haya significado no haberme podido despedir de ti en tu partida, me haces falta cada día, te extraño y te amo mucho.

A mi hermano, por estar, te quiero.

A Krystell, por tu apoyo siempre, te quiero.

A mi director de tesis, Dr. Rogelio Del Prado Flores, por estar desde el inicio apoyándome, por creer en mi, por el tiempo y el trabajo dedicado, por tus palabas, por impulsarme a dar más. Te admiro mucho, eres el mejor, gracias por todo.

À mon directeur de thèse Dr. Jacques Ibanez Bueno, pour l´opportunité d´aller à Chambéry, de me recevoir et de me montrer d'autres visions de la communication. Merci.

A mi asesor externo, Dr. Darcy Raúl Martínez Montor, gracias por la dedicación, las enseñanzas, el apoyo y sobre todo la paciencia, sin ti, cuanti no habría sido posible. Por los nuevos proyectos juntos. Gracias, gracias, gracias.

A mi amiga, roomie y casi hermana Noa, gracias por tu apoyo durante el tiempo que tuvimos la oportunidad de ser compañeras de departamento y de doctorado, por estar conmigo en las buenas y en las malas, muchas experiencias compartidas y vividas, anécdotas

y recuerdos que permanecerán en la memoria. Te quiero mucho, ha sido una enorme bendición conocerte.

A Claudia Terán, por tu apoyo con todo siempre. Gracias, gracias, gracias.

A mis amigas Marilú, Gaby, Clau, Claudia, Macrina y Salucita, que han estado conmigo a lo largo de este camino. Las quiero. Gracias, gracias, gracias.

À mon ami Charles-Alexandre, thank you so much for your friendship and support, for being there for me in the most difficult and painful time of my life. Gracias.

A mis amigos de la banda doctoral: Mariana, Luz Zareth, William. Gracias por su amistad y apoyo en esta aventura que ha sido el doctorado. Los quiero.

A los doctores investigadores integrantes del CICA, gracias por las observaciones y los aportes realizados, por el apoyo durante estos casi 5 años.

Aux membres de laboratoire LLSETI, merci pour me recevoir et pour la possibilité de travailler ensemble.

À mes professeures de français Yahya Guemmi et Rodolphe Lequeux, merci beaucoup pour votre aide pendant cette aventure.

To my friend JC Nam, thanks for your support during my time in South Korea, for helping me with everything I need to have the opportunity to do my research on a Korean Company. For your friendship all these years. Thank you.

To Genesem, for giving me the opportunity to do my research on the Company, especially to my contact Neo Kim, thanks for your support over there and by email, you made this possible.

To Soo Min Jun, thanks for helping me with everything during my time in South Korea, and for showing me Gangnam.

A mis contactos en Rockwell Collins- EEMSA, por permitirme realizar esta investigación con ustedes. Gracias.

Introducción

En esta investigación se muestra cómo es que la cultura se manifiesta de distinta forma en las organizaciones y las razones por las cuales se da esto a pesar de que pertenecen al mismo sector y que tienen metas y objetivos similares, cómo es que al estar instaladas en distintos países su cultura puede ser tan distinta una de la otra, beneficiando de distinta forma a la misma organización.

El interés fundamental de esta investigación es que el lector pueda ver cómo es que se dan las relaciones interculturales de las personas al interior de una organización y cómo es que esas tienen una repercusión ya sea positiva o negativa en distintos aspectos al interior de la misma.

Además, el que se pueda ver al interior de la industria, específicamente la maquiladora que está presente en ambos países en los que se desarrolló la investigación, permite que se conozca cómo es que se que se vive al interior, cómo es el comportamiento de los empleados, cómo conviven, cómo se relacionan unos con otros.

En el caso específico de Mexicali, cómo es que se puede observar la mezcla de culturas, ya que, desde los inicios de la industria en la ciudad, hubo llegada de personas del exterior, incluso hoy en día sigue habiendo, lo que muestra una diversidad al interior.

En cuanto a Corea, cómo es la manera en que se vive al interior de la empresa, cómo ellos tienen una particularidad en cuanto a trabajar con comodidad, reflejado en la manera en que descansan sus pies en las horas laborales, además del orden y el respeto que se puede observar.

El poder comparar cómo es que se saludan en los distintos países, cómo es el orden al momento en que están en el comedor, cómo es la relación que tienen con sus compañeros, el orden al momento en que les sirven la comida, la variedad y diferencia que hay entre las comidas de ambos países, entre la manera en que se lleva a cabo ese momento particular.

Además, la diferencia que existe entre las relaciones interpersonales, cómo la cercanía que existe en México puede ayudar en los equipos de trabajo, en que se tenga un buen ambiente de trabajo, que se construya una relación de compañerismo y de apoyo entre los empleados.

Todos esos aspectos que se dan por sentados, pero que son tan importantes para que la cultura al interior de la empresa se viva de manera sana, sin complicaciones, y que esto a su vez incida en el mismo empleado, en su calidad de vida, en su motiviación y sentido de pertenencia.

Sin dejar de lado la importancia del espacio emocional en las organizaciones, el que se le brinde la importancia que tiene al interior, para que de esta manera las personas puedan vivir de una mejor manera su trabajo diario.

Esta investigación está integrada por 12 capítulos. El primero se compone por los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis y la justificación de la investigación. El segundo está integrado por el estado del arte, haciendo referencia a las investigaciones que han abordado el mismo tema, con énfasis en el liderazgo, la comunicación, la tecnología y el espacio emocional. El tercer apartado está compuesto por el marco histórico contextual en el que se habla sobre la historia de la industria maquiladora, así como sus inicios en México, en Mexicali, en Asia y Corea del Sur. Por su parte, el cuarto capítulo, que es el primer marco teórico aborda la cultura y la multiculturalidad. El quinto capítulo, que es el segundo marco teórico habla sobre la ética y el liderazgo. El sexto capítulo, que corresponde al tercer marco teórico se enfoca en la comunicación y la cultura. El séptimo capítulo, en el que está ubicado el cuarto marco teórico habla sobre la antropología y la antropología visual. El octavo capítulo integra la metodología cuantitativa y cualitativa detallando cada una de las técnicas que se utilizaron. El noveno apartado está compuesto por la presentación, evaluación y

análisis de resultados. En el décimo capítulo se encuentran las conclusiones. El undécimo capítulo corresponde al proyecto aplicativo. Para finalizar con el capítulo de referencias.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Presentación/ Introducción

En este apartado se parte del objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación que se centran en establecer cómo es que ciertas cuestiones impactan en el clima y la cultura laboral de dos organizaciones, pasando por las preguntas de investigación y los enunciados hipotéticos, mostrándose de una manera más detallada por medio del modelo hipotético. Además, se da a conocer la relevancia, la utilidad, los alcances, la unidad de análisis y el planteamiento del problema de esta investigación.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General: Establecer cómo impactan los diferentes tipos de comunicación, liderazgo, tecnología, espacio emocional y la multiculturalidad en la cultura y clima laboral de las empresas.

Objetivos Específicos:

a) Analizar cómo influye el uso de la tecnología en la cultura laboral a partir de la edad del empleado para evaluar si hay una diferencia de uso entre México y Corea del Sur.
b) Medir cómo la comunicación aporta a la cultura laboral a partir del país en el que está instalada la empresa para evaluar la diferencia del manejo de la comunicación entre México y Corea del Sur.
c) Relacionar si a mayor espacio emocional del grupo de menor antigüedad en la empresa se tiene mayor cultura laboral para comparar cómo es el manejo en dos países distintos.
d) Establecer si a mayor espacio emocional por género, mejor clima laboral para evaluar si hay una diferencia entre México y Corea.

e) Evaluar cómo la multiculturalidad incide en la cultura laboral en base al país en el que se encuentran instalada la empresa para evaluar el desarrollo del empleado en México y Corea del Sur.
f) Establecer cómo la multiculturalidad incide en el clima laboral en base a la nacionalidad del empleado para evaluar la diferencia entre México y Corea del Sur.

1.3. Preguntas de Investigación

a) ¿Cómo influye el uso de la tecnología en la cultura laboral a partir de la edad del empleado?
b) ¿Cómo la comunicación aporta a la cultura laboral a partir del país en el que está instalada la empresa?
c) ¿Cómo el espacio emocional aporta a la cultura laboral en base al grupo con menor tiempo de antigüedad en la empresa?
d) ¿Cómo el espacio emocional aporta al clima laboral a partir del género del empleado?
e) ¿Cómo la multiculturalidad incide en la cultura laboral en base al país en el que se encuentra instalada la empresa?
f) ¿Cómo la multiculturalidad incide en el clima laboral en base a la nacionalidad del empleado?

1.4. Justificación

1.4.1 Valor teórico

Se podrán complementar las teorías de comunicación organizacional ya que a través del análisis visual se podrá conocer la relación que tiene el liderazgo, la comunicación, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad con la cultura laboral y el clima laboral en la organización, este es un aporte, ya que la antropología visual en la actualidad es

algo que todavía no está tan desarrollado dentro de la comunicación organizacional en México.

1.4.2 Conveniencia

Este estudio sirve para mostrar cómo es que la cultura se manifiesta de manera distinta en organizaciones, que a pesar de que pertenecen al mismo ramo (maquilador-manufacturero), la manera en que se maneja la comunicación, así como la diferencia que hay en el desarrollo de información y eventos para los empleados permite conocer las distintas maneras en que se pueden desarrollar programas. En ese sentido, la manera en que se maneja la cultura laboral en la empresa Genesem es distinta a la manera en que se maneja en Mexicali, por lo que lo estudiado en ese país puede aportar a través de un programa que se emplee en organizaciones mexicanas y que permita que se tengan un mayor acercamiento de la organización con sus empleados.

1.4.3 Relevancia social

Esta investigación tiene una relevancia para México, particularmente para Mexicali, debido a que es una ciudad en la que la industria maquiladora y manufacturera tiene gran importancia para el desarrollo económico de la región.

Tras realizar este estudio en dos industrias, las cuales pertenecen al sector manufacturero; sin embargo, tienen un idioma distinto al estar instaladas en contintentes diferentes, así como costumbres y una cultura distinta, se pueden rescatar las partes fuertes de cada una que pueden aportar a la otra.

Derivado de ello, se pueden implementar una serie de talleres a las distintas empresas pertenecientes a INDEX, en estos talleres se pueden crear programas en donde se destaquen algunas cuestiones pertenecientes a la cultura coreana, beneficiando de esta manera al empleado, ya que con estos cambios podrá sentirse más motivado y contento en la organización.

De igual manera, se beneficia a la organización en el sentido en que, al tener empleados motivados y comprometidos, se evita la rotación, por lo que la empresa no gasta inecesariamente en cursos de inducción por las constantes contrataciones en la empresa.

Asimismo, tiene una relevancia en el sentido en que puede dar nociones del comportamiento al interior de las organizaciones, en cuanto a la relación de las personas con distintas culturas, es por ello, que aquellos emprendedores que busquen llegar a mercados internacionales pueden tomar como referencia esta investigación, puesto que pueden conocer los impactos que la multiculturalidad tiene al interior de las organizaciones y que esto les permita tomar conciencia de los obstáculos o problemas a los que se pueden enfrentar, pero a su vez cómo a través de la confianza en la organización y una comunicación clara se pueden ir superando esas problemáticas y desafíos para poder alcanzar la meta que es la internacionalización.

También es un aporte para todas aquellas organizaciones que se dedican a la promoción del país para atracción de inversiones de empresas, ya que podrán conocer a lo que se pueden enfrentar al interior de las organizaciones, la manera en que se puede desarrollar la comunicación, la confianza, las relaciones interpersonales de los empleados, cómo se da el desarrollo de culturas distintas en un mismo espacio, cómo es que se pueden llevar a cabo los trabajos en equipo al interior y al exterior, cómo es el trato con compañeros en otras ciudades, con clientes extranjeros.

En general, el poder estar dentro de una organización en un país distinto al suyo, la realidad es que el choque entre culturas existe, la multiculturalidad está presente, y esta puede presentar dificultades, pero también es una forma de enriquecer a la organización misma. Si estas empresas trabajan internamente y externamente en la promoción y la aceptación del multiculturalismo, así como la apropiación de distintas culturas que aporten a la misma

organización, y el fomentar el desarrollo de una ética empresarial, tendrá como consecuencia una organización multicultural viva, con un ambiente sano y relaciones fuertes en su interior.

1.4.4 Implicaciones prácticas de desarrollo

En las industrias maquiladoras y manufactureras de exportación es una realidad que se lucha día a día con la rotación de personal, esto obviamente puede deberse a muchas cuestiones; sin embargo, se puede destacar que una de ellas es que el empleado no se siente cómodo en su sitio de trabajo, lo que afecta su calidad de vida, es por ello que en ocasiones se van a otras empresas incluso con un menor salario o menores prestaciones pero en donde se siente cómodo, al analizar la cultura de una empresa que está en otro continente se tiene la oportunidad de conocer cómo es su cultura y cómo es que una cuestión tan pequeña en su cultura puede tener un impacto positivo si se aplica a las empresas instaladas en Mexicali, y si a través de INDEX se comparte con otras empresas a nivel nacional el impacto sería mayor.

1.4.5 Utilidad metodológica

Dentro de la metodología cualitativa se realizó un análisis visual, el cuál en el país no es muy utilizado y aporta una gran oportunidad de análisis de la comunicación no verbal a través de la revisión de las grabaciones efectuadas, lo que brinda un mayor aporte de análisis del fenómeno de estudio, en esta investigación en particular se realizó en dos países, ubicados en dos distintos continentes con lenguaje diferente, por lo que los resultados obtenidos son aún más ricos.

1.4.6 Alineación al PND y PECITI

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 esta investigación está alineada al Apartado III correspondiente a la Economía, específicamente en el apartado de Detonar el Crecimiento, ya que con esta investigación se puede desarrollar un aporte a la cultura de la organización lo que permititá que el empleado se sienta más cómodo, motivado y satisfecho

con su trabajo, teniendo una buena calidad de vida, lo que permite tener un ahorro en cursos de inducción y entrenamiento, ya que su rotación desciende, al empleado querer permanecer más tiempo en la organización, por lo tanto, la organización de una manera más sencilla logra el alcance de metas y objetivos, lo que detona en un crecimiento económico.

Por su parte dentro del PECITI, en la estrategia 2.4 Ampliar la cooperación internacional para la formación de recursos humanos de alto nivel en temas relevantes para el país. En la línea de acción 2.4.1 Formar recursos humanos de alto nivel en el extranjero, poniendo énfasis en prioridades del sector y áreas emergentes. En el programa sectorial relaciones exteriores. Con el objetivo sectorial 3. Impulsar una política de cooperación internacional para el desarrollo en beneficio de México y de otros países. En la línea de acción del programa sectorial 3.3.6 Incentivar la participación de México en foros y organismos internacionales en materia de formación de capital humano.

1.5 Unidad de análisis y muestra

La unidad de análisis de esta investigación está integrada por empleados de la empresa Rockwell-Collins EEMSA Mexicali y Genesem Corea del Sur. El estudio metodológico cualitativo se realizó en dos tiempos específicos, el primero de ellos se llevó a cabo en septiembre de 2017 con la observación no participante, en octubre la observación participante, mientras que las entrevistas y el focus group se efectuaron en noviembre. El segundo tiempo se llevó a cabo en la empresa Genesem Corea del Sur en donde se realizó la observación participante, observación no participante, entrevistas y focus group en abril de 2019.

Por su parte, para el estudio metodológico cuantitativo se realiza en el mismo periodo de tiempo, ya que se aplica a través de ligas de google drive, por lo que se toma una muestra representativa que corresponde a 283 empleados en su totalidad entre las dos empresas, estos cuestionarios se aplicaron de manera general a todos los empleados, no se hizo una

separación en la aplicación por puestos de trabajo, ya que para que la muestra tuviera una representación de todos los integrantes debía de haber participación de todas las áreas. Además, para los objetos de estudio era relevante que participaran ambos géneros, así como empleados con distintos años de antigüedad en la empresa.

1.6 Problema de Investigación

La cultura organizacional es clave y base para el desarrollo y alcance de objetivos en una organización, es por ello la importancia de evaluar cómo es que el liderazgo; la tecnología con sus diferentes herramientas como las llamadas, videollamadas y correo electrónico; la comunicación, valorando si es clara y precisa; el espacio emocional dependiendo de la distancia o cercanía, así como la multiculturalidad, inciden a través del perfil sociodemográfico del empleado (edad, género, antigüedad en le puesto, antigüedad en la empresa, país en el que están laborando y la nacionalidad que tienen) en la cultura laboral por medio de sus relaciones laborales, el desempeño y su desarrollo laboral dentro de la empresa, así como en el clima laboral por medio de la confianza, el compromiso, la satisfacción y la motivación del empleado con la organización.

En las organizaciones, en especial aquellas que son multiculturales, como es el caso de estas dos, se puede presentar un choque de culturas que genera problemas, como lo son, falta de confianza, falta de relación entre los compañeros, entre los empleados y sus subordinados, comunicación inexistente, distancia en lugar de cercanía entre ellos, esto debido a sus distintas diferencias en sus experiencias de vida y en su cultura misma.

Estas cuestiones repercuten en muchos aspectos en la organización, la falta de confianza entre compañeros de trabajo, así como entre jefes y subordinados no permite que el trabajo se desarrolle en un buen ambiente de trabajo y por ende un problema en el espacio emocional de la persona, el que no pueda estar cerca de sus compañeros de trabajo, esto a la larga ocasiona que la persona no se sienta motivada para ir a trabajar, sino todo lo contrario,

que el ir a trabajar se convierte en una carga, lo que se va convirtiéndose en falta de interés y compromiso en el trabajo y por ende empeza por manifestarse en la falta del alcance de objetivos, hasta llegar a dejar el trabajo, lo que ocasiona a la empresa un problema de rotación.

Por su parte, la falta de una comunicación adecuada entre los empleados y sus jefes, así como entre compañeros tiene como consecuecias que la información no se transmite de la manera debida, por lo que esto también puede tener como efecto que al igual que con la falta de confianza y motivación, que el empleado no realice de manera adecuada su labor y que eso repercuta en los objetivos que debe de alcanzar con su trabajo.

Parte de este choque cultural que se puede presentar en las organizaciones es debido a que no se le brinda la importancia adecuada al interior de la organización a diversos programas que permitan que los empleados puedan aceptar y aprender de otras culturas, esto si no es atendido y no se le brinda la importancia adecuada puede presentar todas estas consecuencias que se han mencionado anteriormente.

1.7 Alcance de la investigación

Los alcances de la presente investigación se encuentran en 3 niveles: Descriptivos, correlacionales y explicativos. Es descriptiva debido a que se busca conocer con mayor detalle la manera en que la cultura y el clima se desarrolla en organizaciones maquiladoras y manufactureras de exportación, en especial las diferencias que existen entre ellas al pertenecer al mismo sector, pero al estar ubicadas en dos continentes distintos. Es correlacional porque evalúa la relación que hay entre el liderazgo, la comunicación, la tecnología, el espacio emocional y la multiculturalidad con la cultura laboral y con el clima laboral a través del perfil sociodemográfico de los empleados, además de que en este caso en particular al ser una investigación que se realizó en distintos países, la correlación arroja más datos. Y es explicativa porque a través del análisis visual se pueden establecer las razones por

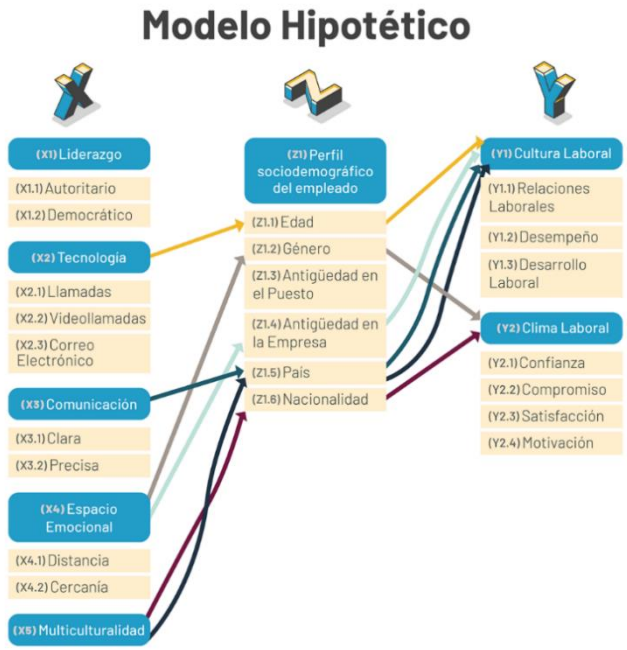
las que la cultura se desarrolla en la organización de determinada manera, también a través de los resultados cuantitativos y cualitativos, específicamente por medio de la antropología visual se puede observar y analizar cómo es que se vive la multiculturalidad.

1.8. Modelo hipotético

En este modelo hipotético se puede observar la manera en la que el liderazgo con las dos categorías que se analizaron (autoritario y democrático), la tecnología utilizada por medio de (llamadas, videollamadas, correo electrónico), la comunicación siendo (clara y precisa), el espacio emocional por medio de (cercanía y distancia), así como la multiculturalidad, a través del perfil sociodemográfico del empleado (edad, género, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, país y nacionalidad), inciden en la cultura laboral (relaciones laborales, desempeño y desarrollo laboral) y el clima laboral (confianza, compromiso, satisfacción y motivación).

Figura 1

Modelo Hipotético



Fuente: Elaboración propia.

1.9. Enunciados hipotéticos

H0: A mayor multiculturalidad, espacio emocional y liderazgo a través de la comunicación y la tecnología, a partir de la edad, género, antigüedad en el puesto y la empresa, del país y nacionalidad, mayor cultura y clima laboral.

H1: A mayor uso de la tecnología a partir de la edad del empleado, mayor cultura laboral.

H2: A mayor comunicación a partir del país en donde está instalada la empresa, mayor cultura laboral

H3: A mayor espacio emocional del grupo de menor antigüedad en la empresa, mayor cultura laboral.

H4: A mayor espacio emocional por género, mayor clima laboral.

H5: A mayor diferencia de la multiculturalidad en base al país en el que está instalada la empresa, mayor cultura laboral. (Cualitativa)

H6: A mayor diferencia de la multiculturalidad por mediación de la nacionalidad, mejor clima laboral. (Cualitativa)

1.10 Marco explicativo del modelo hipotético

Para la parte cuantitativa se aplicaron cuestionarios a ambas empresas, se diseñaron 3 cuestionarios, uno en español para la empresa en Mexicali, uno en inglés y uno en coreano, para la empresa en Corea del Sur. En total fueron 283 empleados entre las dos empresas las que respondieron, cabe señalar que no se perfilaron por puesto, ya que a pesar de que en las organizaciones los empleados tienen un puesto, no se trabaja bajo una separación total por puestos de trabajo. Mientras que para la parte cualitativa se realizó un análisis visual a través de la metodología de antropología visual de videos grabados en las divesas técnicas efectuadas: entrevistas a profundidad, focus group, observación participante y observación no

participante. En esta tabla se mencionan las variables que se consideraron para medir en los instrumentos, así como la manera en que cada una de ellas fue medida.

Tabla 1

Variables y tipo de medición

Variable Dependiente	Medición	Variable Independiente	Medición
Liderazgo	Cuantitativa y Cualitativa	Cultura Laboral	Cuantitativa y Cualitativa
Tecnología	Cuantitativa y Cualitativa	Clima Laboral	Cuantitativa y Cualitativa
Comunicación	Cuantitativa y Cualitativa		
Espacio Emocional	Cuantitativa		
Multiculturalidad	Cualitativa		

Fuente: Elaboración propia.

1.11 Estructura metodológica de la investigación mixta

El estudio se realizó bajo un enfoque mixto, realizando técnicas cuantitativas y cualitativas, con las que se analizaron las distintas variables, siendo la mayoría de ellas analizadas bajo los dos enfoques. El primero por medio de la metodología cuantitativa a través del cuestionario al que dieron respuesta empleados de las dos empresas. Por su parte para la metodología cualitativa fue por medio de: entrevistas a profundidad, focus group y observación participante y observación no participante, en estas técnicas se efectuó una grabación en video para el análisis visual.

Capítulo II

Estado del Arte

2.1. Presentación

Con el objetivo de conocer sobre los estudios que se han estado realizando en los últimos años con respecto a la cultura, en especial la relación que tiene de manera directa con la multiculturalidad, con el espacio emocional, la comunicación, el liderazgo y el manejo de la tecnología. La forma en que el liderazgo se desarrolla en la organización, así como el rol que juegan los líderes en las mismas, cómo es que el manejo adecuado del liderazgo puede beneficiar a la organización en aspectos como la comunicación, el alcance de objetivos y la satisfacción del personal, creando un impacto en la cultura y clima laboral. También se habla sobre el uso de las tecnologías en las organizaciones, especialmente el uso que se le da a través de los medios de comunicación para compartir cierta información dentro de la misma organización.

De igual manera, se toca el tema del desarrollo de los empleados, cómo es que parte del buen funcionamiento de la cultura está relacionado con la autonomía del empleado y su capacidad de tomar decisiones, también se hace referencia a la relevancia de la comunicación interna como una herramienta en la organización, los valores y su importancia en la empresa, en especial en el momento en que los empleados se relacionan de manera directa con ellos. Por ello, el conocer los distintos estudios que se han realizado en diversas compañías en el mundo sobre estos temas, para poder tener una referencia de los resultados que obtuvieron, así como los resultados y recomendaciones para que existan mejoras en estas áreas.

2.2. La multiculturalidad y la cultura en la organización

En este primer apartado se enfoca en cómo la multiculturalidad aporta a la cultura en la organización, de acuerdo a la comunicación, María de Fátima Oliveira (2013) destaca que la diversidad cultural está relacionada con la aplicación de esta misma cultura en aquellos que

se dedican a esto, lo que puede beneficiar al mismo profesional de la comunicación a manejar las crisis en los distintos ambientes en los que se encuentre laborando ya que se apropian de esa diversidad en la cultura, coincidiendo con Anne Nederveen (2013). Sin embargo, Sanjana Brijball, (2012) se enfoca en examinar la práctica del Desarrollo Organizacional (DO) tanto de manera nacional como internacional para conocer el efecto que tienen los valores y las distintas culturas en las intervenciones del DO, esto con el objetivo de que puedan tener una guía que permita poner en común técnicas y prácticas de DO a la cultura y a los valores que se viven tanto en la organización como en la sociedad en donde se quieren implementar.

A pesar de que las posturas son diferentes, cada una de las autoras realizó un estudio cualitativo, donde, Oliveira (2013) y Nederveen (2013) utilizaron como instrumento la entrevista; la primera lo realizó a 25 profesionales de la comunicación, mientras que la segunda a 100 estudiantes respectivamente. Por su parte Brijball, (2012) realizó una intervención para el análisis del DO en la organización. Oliveira destaca la importancia que tiene la diversidad cultural en cuanto al manejo de crisis, los efectos que puede tener. Por su parte, al manejar una temática un poco distinta Nederveen (2013) tuvo algunas limitaciones durante la implementación de su instrumento, pero pudo trabajar con el total de estudiantes, lo que le dio una validez muy alta al estudio.

Tras la obtención de estos resultados, las tres autoras llegaron a la conclusión que considerando la cultura en la que se desarrolla la persona, así como la diversidad, se pueden llegar a tener mejores resultados tanto para la organización, como para el desarrollo del profesional de la comunicación. En ese sentido se parte de una perspectiva positiva en cuanto a que la cultura y la diversidad, al ser manejadas de manera apropiada, pueden aportar mucho al desarrollo de la comunicación en las organizaciones y al desarrollo de las personas durante su trabajo día a día.

Por su parte, Brittan Melvin, Jake Galles y Janet Lenz (2012) analizan la importancia de que a la orientación vocacional se pueda introducir una perspectiva más multicultural, así como Anthony Löwstedt y Sulaiman Al- Wahid (2013) coinciden en que es importante la protección de la diversidad cultural y el que las nuevas tecnologías no se vean como algo malo o que causa conflicto. Mientras que Donna Crobot-Mason (2012) comparte que debido a que los negocios se han globalizado, así como la relación que estos tienen con el gobierno se están teniendo choques en los valores entre las personas lo que puede ocasionar que las relaciones de trabajo no sean efectivas. Renata Winkler (2014) dice que ha habido un incremento en conocer más sobre la diversidad cultural, así como la manera en que funcionan los equipos de trabajo que están integrados por personas de distintas culturas, mientras que Yasser Binsiddiq y Rashed Alzahmi (2013) coinciden en que la diversidad cultural en los equipos y grupos de trabajo implican una diversidad de individuos, todos con distintas culturas y visiones del mundo trabajando juntos en equipo para alcanzar un objetivo común.

Es claro que cada uno de los autores tiene su opinión, en algunos casos pueden coincidir y en otros difieren, pero solamente algunos de ellos: Melvin, Gales y Lenz (2012) realizaron un estudio, en el que llevaron a cabo diversas evaluaciones: Inventario de creencias de carrera (CBI), Cuestionario de dificultades de toma de decisión de carrera (CDDQ), Inventario de desarrollo de carrera (CDI) e Inventario de pensamientos de carrera (CTI), dando como resultado que cada evaluación realizada tiene sus propias fortalezas y debilidades. Concluyendo que la preparación de la carrera es un constructo potencialmente importante a considerar en el diseño y prestación de servicios de carrera de poblaciones cultural y étnicamente diversas.

A pesar de que el resto de los autores no realizó un estudio, si llegaron a algunas conclusiones con respecto a los hallazgos obtenidos, que difieren unos con otros, Crobot-Mason (2012) concluye que se debe de lograr un código moral en el que tanto gobierno,

como ONG´s y empresas puedan tomar de referencia. Por su parte, Winkler (2014) señala que, con el objetivo de que los usuarios tengan un mayor conocimiento en cuanto a las diferencias y a la diversidad cultural es relevante que se tenga un entrenamiento para que a partir de ahí se pueda brindar toda la información necesaria al respecto.

Además, Binsiddiq y Alzahmi (2013) concluyen que es importante que para que un buen funcionamiento de un grupo de trabajo en el que están equipos multiculturales es de vital importancia que se tenga una adecuada dinámica de grupos, así como un compromiso por parte de todos los integrantes en el equipo de trabajo. La cultura y el manejo de la misma dentro de las organizaciones, está ligada a la manera en que se viven los valores, así como a la forma en que se vive la ética por parte de sus integrantes.

Carole Jurkiewiez (2012) destaca que, debido a la creciente globalización, así como al aumento de asociaciones, al estas tener distintos valores éticos se pueden presentar dificultades, ya que además de diversidad en la ética se tiene diversidad de culturas, en especial en negocios transculturales. Por su parte Achilles Armenakis, Steven Brown & Anju Mehta (2011), destacan que los líderes y personas que tienen autoridad en la toma de decisiones en las organizaciones son aquellas que crean y transforman la cultura organizacional.

En cuanto a la principal idea de los estudios, Jurkiewiez (2012) destaca la creciente globalización de negocios y alianzas de gobierno que abarcan la frontera ha creado un choque de valores que pueden evitar relaciones de trabajo eficaces. Mientras que los autores: King, Dawson, Kravitz & Gulick (2012), hablando específicamente de la diversidad comparten que no se ha tenido una influencia en el entrenamiento en el tema de la diversidad, además de que en cuanto a la investigación empírica no se ha podido destacar la efectividad de la misma; por su parte, Armenakis, Brown & Mehta (2011) comentan que se espera que las organizaciones contribuyan de manera positiva a la comunidad, logrando de manera efectiva un balance entre

los intereses de todas las partes. Jurkiewiez (2012), se basó en los teóricos Paltón y Hobbes y decidió no utilizar algún tipo de estudio metodológico.

Asimismo, los autores King, Dawson, Kravitz & Gulick (2012) realizaron una encuesta a 395 empleados de una organización del cuidado de la salud. Mientras que, los autores Armenakis, Brown & Mehta (2011), llevaron a cabo un estudio cuantitativo enfocado en el análisis que permita el entendimiento de conceptos, el diagnóstico de prácticas a nivel gerencial, así como el desarrollo de entrevistas.

Finalmente, los autores King, Dawson, Kravitz & Gulick (2012) concluyeron que se requiere una atención constante en los programas educativos en los que se toquen temas de discriminación y diversidad, para que estos puedan ser comprendidos y se refuerce el efecto positivo que pueden tener en la organización. Mientras que los autores Armenakis, Brown & Mehta (2011) llegaron a la conclusión de que es necesario un cambio profundo en la planeación de una cultura organizacional, con la finalidad de que se realicen los ajustes necesarios en cuanto a la implementación y monitoreo de los cambios que se vayan realizando.

2.3. Espacio emocional y clima laboral en la empresa

Este apartado se centra en las distintas maneras en que el espacio emocional se hace presente en la organización y cómo es que causa un efecto en el clima laboral. Marie-Françoise Legendre (2008) destaca que tiene como propósito mostrar el cómo la escuela puede contribuir a través de la enseñanza al desarrollo y mantenimiento de relaciones sociales sólidas dentro y fuera de la escuela. También destaca como idea central el que la escuela puede representar un lugar de privilegio de entrada en la cultura, también en que se puede favorizar a través de la apropiación de conocimiento social construido, así como el acceso a los componentes del entorno social y cultural. Mientras que Ana Agostino (2015), parte de la idea central de que se debe buscar clarificar sobre qué se está hablando cuando se hace

referencia al tema de sustentabilidad, destaca que cuando se habla de cultura se debe de intentar entender la realidad en la que se vive. A pesar de que ambas autoras hablan de la cultura, no se están refiriendo a la misma cuestión, por lo que se podría interpretar que no están de acuerdo, ya que una se enfoca más en lo que es la apropiación del conocimiento, mientras que la otra en lo que se vive en la realidad. A diferencia de Agostino (2015), la autora Legendre (2008), se hizo un cuestionamiento, enfocado principalmente a la enseñanza, ¿Cómo los modos de transmisión y de apropiación de conocimiento privilegia a los participantes en la formación de la ciudadanía?, cabe señalar que ninguna de las autoras realizó una metodología en su estudio, por lo que no llegaron a resultados y solamente tuvieron conclusiones.

Legendre (2008) llega a la conclusión de que es esencial el socioconstructivismo en cuanto a un paradigma epistemológico, puesto que se puede realizar un aporte al conocimiento, en especial dentro de las escuelas al momento en que se está brindando una enseñanza. Mientras que Agostino (2015) destaca como conclusión que la vida en el espacio compartido implica decisiones fundamentales sobre la relación con el entorno, tanto con los otros seres humanos y los otros seres vivos como con el medio natural. Por lo que también en la conclusión las autoras se mantienen en su tema y no hay una concordancia o relación en sus investigaciones. Por su parte, para Janell Bauer & Margaret Murray (2018) su meta es entender mejor las prácticas y consecuencias de trabajar durante el duelo en la organización. Mientras que para Wolfram Boucsein, Florian Schaefer, Evgeni Sokolov, Christina Schroeder, & John Furedy (2001), su meta es enfocarse en la visión del color después la percepción del espacio.

En cuanto a la metodología, ambos realizaron estudios, Bauer & Murray (2018) efectuaron un análisis narrativo de entrevistas cualitativas con individuos que tomaron un permiso por duelo en un trabajo de cuello blanco, en total fueron 29 entrevistas. Mientras que

Boucsein, Schaefer, Sokolov, Schroeder, & Furedy (2001) seleccionaron 25 rostros, de los cuales se hizo una selección final de 3, seleccionando un rostro positivo, negativo y neutro para representar los extremos y el punto medio. A pesar de haber realizado un estudio, Bauer & Murray (2018), no presentan resultados, sino conclusiones, en las que destacan que se requiere de un entendimiento profundo en las relaciones entre los profesionales y los espacios en los que la gente habita y en los que no se habla del dolor y cómo esto puede revelar una variedad de maneras en que las organizaciones pueden cultivar un ambiente más humano y de apoyo para los trabajadores en duelo. Por su parte, Boucsein, Schaefer, Sokolov, Schroeder, & Furedy (2001) únicamente presentaron resultados destacando de manera general la alternancia entre el rostro positivo y neutral y entre el rostro negativo y neutral revelaron una asimetría en las respuestas que durante la alternancia entre el rostro positivo y negativo.

A su vez, algunos autores se enfocan en el trato al cliente o a los ciudadanos, como Hyun Jung Lee (2018), que busca conocer si los empleados están tratando a los ciudadanos de manera adecuada. Por su parte, Ji Hoon Song, Dae Seok Chai, Junhee Kim & Sang Hoon Bae (2018), tienen el interés de examinar las relaciones en la cultura organizacional de la empresa en la que laboran a través del aprendizaje, la eficiencia y el compromiso que tienen con el trabajo en diversas instituciones. Mientras que Sehoon Kim, Gary McLean & Soyoun Park (2018) buscan conocer el fenómeno del trabajo de largas horas en Corea y en otro punto de la cultura, Mei Zhong & Suman Lee (2003) quieren saber cómo es el proceso de adaptación de una segunda cultura.

En su estudio, Lee (2018) llevó a cabo 300 cuestionarios a empleados públicos, de los cuales obtuvieron respuesta de 254, por su parte, Kim, McLean & Park (2018), empleados que trabajan largas jornadas, que tienen más de un año laborando en la misma empresa, así como Song, Chai, Kim & Bae (2018) efectuaron 481 encuestas en 21 escuelas coreanas, finalmente, Zhong & Lee (2003), obtuvieron 255 respuestas de las cuales 60 era de gerentes

coreanos y 195 empleados mexicanos. Obteniendo como resultados Lee (2018), que cuando se sienten diferentes a sus emociones expresadas se vuelven emocionalmente cansados. Por su parte, Kim, McLean & Park (2018), encontraron que uno de los principales motivos por los que trabajan más es porque se tiene que pasar por la autorización de sus supervisores. Por su parte, Song, Chai, Kim & Bae (2018), encontraron impactos positivos en el aprendizaje en la cultura oranizacional en instituciones de trabajo coreanas. Zhong & Lee (2003), destaca que cuando dos culturas se encuentran ambas deben de realizar esfuerzos por adaptarse la una a la otra. Lo que muestra que las emociones, así como la adaptación juegan un papel muy importante en las organizaciones y en general en las labores en organizaciones coreanas, ya sea aquellas en las que se trata con ciudadanos o público en general como en aquellas en las que personas coreanas son las encargadas de liderar la organización.

2.4. Comunicación y clima laboral al interior de la empresa

Este apartado muestra la importancia del manejo de la comunicación dentro de la organización para aportar al clima laboral. John Latham (2013), realiza una exploración de aquellas experiencias de cómo los líderes logran transformar sus organizaciones conociendo los procesos que llevan a cabo para lograrlo. Mientras que Karen Mishra, Lois Boynton & Aneil Mishra (2014), buscan examinar la relación entre la comunicación interna que se tiene en la organización y el compromiso de los empleados, algo en lo que coincide Linjuan Rita Men (2014) en la que destaca a la comunicación interna como proceso central en el que los empleados comparten información, crean relaciones y construyen cultura y valores, todo esto siendo la base en una organización moderna. Por su parte, Mohnish Kumar (2014) tiene como meta la importancia del conocimiento y la creación para el desarrollo humano, Dean Patton & Malcolm Higgs (2013), destacan el cambio en el ambiente de negocios, en especial el que este cambio se realice en el pensamiento que se tiene sobre la manera en que se debe de desarrollar el liderazgo.

Asimismo, Min Carter, Achilles Armenakis, Hubert Field and Kevin Mossholder (2013) coinciden también en que el cambio organizacional es necesario para que las organizaciones sobrevivan y prosperen. Muchas organizaciones compiten por cambiar continuamente. Mientras que Linjuan Rita Men (2014) considera que la comunicación interna pertenece a un área de las relaciones públicas y ambas son reconocidas como base en la organización. Mientras que Latham (2013), comparte que entre 70 y 80 por ciento de los intentos de transformación organizacional fallan. Mientras que Linjuan Rita Men (2014) destaca que la comunicación interna efectiva juega un papel importante en el desarrollo positivo de las actitudes de los empleados como confianza, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo y relación positiva de los empleados y la organización, por su parte, Kumar (2014) menciona que el líder influencia la creación del conocimiento a través de sus habilidades de liderazgo y pensamiento creativo, las cuales son base del liderazgo.

Patton & Higgs (2014), destaca que algunas firmas están caracterizadas por tener modelos de negocios inmaduros, combinados con la inexperiencia de los fundadores y equipos incompletos, que muestran en ocasiones que los gerentes no tienen el liderazgo adecuado. Por su parte, Walker & Aritz (2015) coinciden que a pesar de que las mujeres en los Estados Unidos integran casi la mitad de la fuerza de trabajo, sólo el 14.6% de posiciones ejecutivas. En cuanto a la metodología los autores utilizaron un método cualitativo, como Latham (2013) que realizó un caso de estudio cualitativo, basado en entrevistas de profundidad con el líder (CEO) de 14 organizaciones, así como Mishra, Boynton and Mishra (2014), que llevaron a cabo entrevistas en persona y vía telefónica. Cada conversación fue grabada, transcrita y analizada para entender cómo y qué piensan los ejecutivos de la comunicación en la organización, en este método coincide Rita Men (2014), quien efectuó una entrevista cuantitativa utilizada porque es un método efectivo para la recolección de datos en grandes poblaciones.

Por su parte, Kumar (2014) realiza una descripción y diagnóstico del conocimiento del proceso gerencial. En cuanto a la recolección de información, estos autores coinciden Patton & Higgs (2014), en la recolección de información, así como entrevistas semi estructuradas de los gerentes, al igual que Carter, Armenakis, Field, Mossholder (2013), en la que destaca la recolección de Información de empleados trabajando en equipo a través de cuestionarios confidenciales. Estos autores por su parte, efectuaron estudios distintos, como Rita Men (2014) que realizó una encuesta cuantitativa considerada apropiada para investigar la relación casual entre variables de interés. Walker & Aritz (2015), efectuaron un análisis de la interacción humana conversacional para examinar los estilos de liderazgo y de dinámicas de grupos. Tras la realización de los estudios, Latham (2013) destaca que se pretende que se logre mejorar la probabilidad de éxito a través de estos conceptos para que al liderar una transformación en la organización se logre la excelencia.

Por su parte, Mishra, Boynton y Mishra (2014), destacan que los ejecutivos mencionaron el compromiso del empleado como un objetivo importante en la comunicación interna. También el manejo y la protección de la reputación de la organización. Así como el que se busque construir la confianza promoviendo el diálogo tanto de manera interna como externa, además los ejecutivos destacan que si se tienen las herramientas necesarias para que la información llegue a los empleados; sin embargo, prefieren la comunicación cara a cara. La autora Rita Men (2014) coincide en el manejo de la comunicación a través de dos estrategias de comunicación interna que pueden conducir a resultados positivos de comunicación transparente y simétrica. La comunicación simétrica, así como la estrategia de comunicación en todo el mundo se ha encontrado constantemente para predecir los resultados positivos de los empleados como satisfacción, identificación, lealtad, relación, apoyo de boca en boca. Kumar (2014), destaca que se tiene una importante dimensión del conocimiento gerencial, se tiene una estrecha relación con el líder, con la organización y con la tecnología.

Mientras que Patton & Higgs (2014), buscan la adopción de una perspectiva gerencial compartida proporciona un marco útil en el que se puede entender de una mejor manera el proceso de liderazgo y la toma de decisiones estratégica.

Para Carter, Armenakis, Field, Mossholder (2013) el liderazgo transformacional y relación de equidad fueron mencionadas por los integrantes de los equipos, que coincide con Rita Men (2014) en cuanto a que el liderazgo transformacional, comunicación simétrica, relaciones empleados y organización son consideradas como variables latentes. Finalmente, Walker & Aritz (2015), obtienen como resultado que las participantes mujeres no necesariamente son reconocidas como líderes en los grupos en los que se toman decisiones. Como conclusión, todavía queda mucho por realizar con respecto a la integración de los valores culturales y a la total aceptación de la multiculturalidad en las organizaciones para que esto permita un mejor desarrollo de la comunicación y del alcance de objetivos en las mismas. A su vez, el manejo de un adecuado liderazgo en las organizaciones puede ser un punto de apoyo para este primer punto, por lo que este aspecto también requiere de dedicación por parte del equipo gerencial o administrativo de la organización y que estos se conviertan en líderes que se apropien del liderazgo de la organización.

2.5. El liderazgo y la cultura en la organización

En este apartado enfocado al liderazgo y a la cultura en la organización, se destaca en especial la importancia en las organizaciones de contar con un buen liderazgo. Para María Guadalupe Molina (2012), la base de un liderazgo consistente, confiable y duradero se tiene por medio de líderes que busquen dentro de la organización fomentar un sentido de comunidad y confianza y que a su vez deseen innovar, por su parte, Jolanta Aritz & Robyn Walker (2014), consideran que para que al interior de una organización se puedan tener un liderazgo en grupos que están constituídos por personas de distinta cultura el objetivo

principal debe ser el que se fomente el respetuo entre todos, así como tener un diálogo directo y ser capaces de escuchar distintas perspectivas.

En este sentido para ambos autores, el sentido de equipo y de comunidad está presente, aunque para cada uno el liderazgo tenga distintos enfoques, uno que está más enfocado a la confianza, mientras que el otro está más enfocado en una perspectiva multicultural. Ambos autores están considerando en el trabajo en equipo, tanto relacionado a la comunicación y cómo el manejo de la misma puede impactar en el liderazgo hacia un grupo de personas, para Molina (2012), todas las personas trabajan unidas, con respeto por los demás y con capacidad para comunicarse de forma abierta y honesta, mientras que Aritz & Walker (2014) buscan analizar cómo los estilos particulares de liderazgo y comunicación pueden resolver o complicar problemas asociados a trabajar en grupos interculturales en diversas organizaciones.

Este punto en particular hoy en día es de lo más normal verlo en las organizaciones, puesto que conforme ha ido pasando el tiempo, las empresas van contratando a personal que no necesariamente es de la ciudad o país en el que está instalada la compañía, por lo que es común que se deba de tomar especial atención a la relación entre las distintas culturas. En este estudio en particular Molina (2012) no realizó un estudio metodológico, mientras que Aritz & Walker (2014) efectuaron un cuestionario de 12 preguntas para identificar cuál era el líder de su grupo, así como el medir actitud y satisfacción. Es por ello que aplicaron a 146 participantes el cuestionario, de igual manera realizaron un análisis de grupo con un ejercicio práctico.

A pesar de no haber realizado un estudio metodológico, pero en base a su investigación Molina 2012 concluye que el sistema de comunicación es el líquido vital de las organizaciones que aprenden, por lo que para que estas sean efectivas en su labor diaria deben emprender a realizar una amplia observación de su entorno, orientarse a las mediciones

y fomentar la comunicación basada en la confianza y la comunidad, promoviendo que la solución de problemas se comparta entre el grupo. Este resultado resalta principalmente la importancia de que se continúe trabajando en comunidad al grado de que dentro de ese mismo grupo se puedan solucionar los problemas. Por su parte, tras el estudio metodológico efectuado, Aritz & Walker (2014) obtienen como resultado que los distintos estilos de liderazgo pueden afectar la participación y contribución de los miembros y puede afectar sus sentimientos de inclusión en el grupo.

Otros de los autores que han enfocado sus estudios en el liderazgo y en la cultura son Azanza Garazi, Juan Moriano & Fernando Molero (2013) quienes examinan la relación entre la cultura organizacional y el auténtico liderazgo y cómo este tiene una repercusión en la satisfacción de los empleados, por su parte los autores Daniel Hermosilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa & Darío Páez (2015) también analizan la relación del liderazgo con la satisfacción de los empleados, pero en este caso también se relaciona con la electividad y la motivación de ellos con respecto a los estilos de liderazgo. Por su parte, los autores Ángela Preciado-Hoyos & Cristina Pérez-Etayo (2013) también se enfocan en los estilos, pero en este caso de los directivos que están al frente de la organización y cuál es el tipo de comunicación que utiliza para interactuar con las personas con las que trabaja. Mientras que los autores Garazi, Moriano & Molero (2013) se centran en culturas organizacionales, enfocándose en el apoyo y desarrollo de los empleados, en la promoción e innovación y cómo esto puede dar una ventaja competitiva para enfrentar una crisis económica.

En cuanto a la metodología, Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez (2015) realizaron una muestra de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España. Por su parte los autores Preciado-Hoyos & Pérez-Etayo (2013) también seleccionaron a directivos para su metodología, a ellos se les invitó a participar en una entrevista, en donde se aplicó un cuestionario con 94 ítems, los cuales se distribuyen en 5

niveles o áreas temáticas. De igual manera Garazi, Moriano & Molero (2013) recurrieron a una muestra de 571 empleados de 114 empresas privadas españolas pertenecientes a diversos sectores. Tras su trabajo metodológico, Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez (2015) obtuvieron como resultado que el liderazgo transformacional es el único que predice la motivación a trabajar extra, agregando el matiz de que la satisfacción tiene más peso que la eficacia en reforzar la motivación, así como que el liderazgo transformacional al reforzar la eficacia y la satisfacción indirectamente aumenta la motivación. Por su parte Garazi, Moriano & Molero (2013) tras la realización de su estudio obtuvieron como resultado que la flexibilidad orientada a la cultura fue positivamente relacionada al auténtico liderazgo y satisfacción del trabajo. El efecto de mediación del auténtico liderazgo para una flexibilidad orientada a la cultura y la satisfacción en el trabajo fueron significantes. Como conclusión Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez (2015) muestran que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación.

Por su parte, para Preciado-Hoyos & Pérez-Etayo (2013) en sus conclusiones consideran que se contribuye a la práctica directiva porque se identifican acciones de comunicación coherentes con los diferentes estilos directivos, también se puede detectar posibles desviaciones de la realidad en lo que se refiere a la adopción de prácticas de comunicación, lo que hace factible que se puedan tomar en su caso las medidas correctivas pertinentes. Continuando con el tema del liderazgo dentro de este apartado, los autores Aharon Tziner, Rudi Kaufmann, Cristinel Vasiliu & Nuria Tordera (2011) intentan conciliar los enfoques diametralmente opuestos para concebir un modelo teórico que sintetice las relaciones entre la justicia organizacional, los estilos de liderazgo organizacional, las relaciones líder-miembro y los resultados del comportamiento organizacional, mientras que Sergio Antonio Baztar Guzmán (2006) busca revisar las principales características de los estudios sobre liderazgo, cultura organizacional y las relaciones entre ellos, por su parte,

Carmen Loaiza & Ligia Pirela (2015) también busca analizar el liderazgo pero en organizaciones venezolanas.

Tziner, Kaufmann, Vasiliu & Tordera (2011) consideran que hay una importante necesidad de comprender de manera integral cómo y por qué, dependiendo de la cultura nacional, el proceso de liderazgo influye de manera diferente en los resultados del comportamiento organizacional, por su parte Baztar (2006) busca identificar las diferencias en los estilos de liderazgo en organizaciones debidas a aspectos culturales determinados en cada uno de los países o regiones del mundo, mientras que Loaiza & Pirela (2015) consideran que las nuevas formas de liderazgo que aspiran las organizaciones evidencian un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos, capataces, con enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el resultado sino el proceso, las prácticas y la consideración hacia el talento humano, son determinantes para el éxito de la gestión.

En el desarrollo del estudio, Baztar (2006) se hizo a sí mismo algunos cuestionamientos relacionados con la influencia que tiene el liderazgo en las organizaciones en el país, así como si algunas variables sociodemográficas tienen influencia directa en los colaboradores. Sin embargo, ni él, ni los otros autores realizaron un trabajo metodológico.

Por su parte, Loaiza & Pirela (2015) encontraron como resultado que hay una tendencia a requerir líderes más fortalecidos y orientados a la competitividad, con visión transformadora y promotores de confianza, de participación, de conocimiento y de actitud favorable, traducida en optimismo.

Mientras que, Tziner, Kaufmann, Vasiliu & Tordera (2011) llegan a la conclusión de que es esencial explorar cómo la equidad organizacional, justicia, liderazgo, comportamiento y cultura organizacional se vinculan con el desempeño laboral, la ciudadanía organizacional en un contexto cultural nacional diferente, triangulando métodos cualitativos y cuantitativos y

hablando de distintos contextos, de igual manera, Loaiza & Pirela (2015) concluyen que Venezuela requiere líderes más fortalecidos y orientados a la competitividad, con visión transformadora y promotores de confianza, participación, de conocimiento y de actitud favorable, traducida en optimismo. Dentro de este mismo apartado, estos dos autores hablan de la cultura y del liderazgo, el primero de ellos, Luis Hernández (2015) hace referencia de la importancia de que el liderazgo sea capaz de crear una cultura que evite el estancamiento y la frustración de los trabajadores, mientras que Daniela Clavijo (2016) destaca la importancia de la cultura y cómo el hecho de que se desarrolle en cierto país influye en su liderazgo.

Hernández (2015), considera que la estrategia del líder debe estar enfocada hacia una construcción de un modelo de aprendizaje que surja de las necesidades mismas de sus colaboradores. Mientras que Clavijo, (2016), señala que hay diferencias en las culturas de acuerdo al país en el que están ubicados, puesto que no es lo mismo estar en un país de Latinoamérica y que incluso ahí existen diferencias entre unos y otros y no es lo mismo estar en un país de Europa o Asia.

De igual manera a diferencia de Hernández que dice que se debe de basar en las necesidades de los colaboradores, Clavijo considera que el enfoque debe estar en las personas. Asimismo, Hernández (2015), destaca la importancia de que el líder debe tener la capacidad de escuchar e impulsar las ideas de sus colaboradores, de igual manera, debe de tener un fuerte compromiso de desarrollar personas, que si cometen errores tengan la oportunidad de ver sus errores y corregirlos y que de esta manera con estas prácticas se fortalece el ambiente organizacional. Cabe señalar que estos autores no realizaron trabajos metodológicos dentro de su investigación, en ambos casos se realizaron entrevistas a personas con puestos a nivel gerencial en la organización.

Por su parte, Clavijo (2016) señala que si la organización carece de líderes con muchos contactos puede tener dificultades, ya que los contactos son los que en ocasiones

pueden ayudar a solucionar eventualidades. También esta autora hace énfasis en los distintos tipos de generaciones que ha hoy en día, la mezcla de las mismas y cómo la organización debe de prestar especial atención a la manera en que se deberá fomentar el sentido de pertenencia del empleado y trabajar de manera fuerte en su cultura. De acuerdo a estos autores, se puede concluir que ambos coinciden en que se deben de realizar ajustes en las organizaciones, Hernández (2015) considera que debe de haber un aprendizaje viviente en la organización, mientras que Clavijo (2016) considera de suma importancia que debe de existir flexibilidad en los esquemas de trabajo y que más aún la adaptación que se debe de considerar a realizar para las nuevas generaciones.

Además, los autores Garazi Aranza, Juan Antonio Moriano & Fernando Molero (2013) consideran que la promoción de una cultura organizacional orientada a la flexibilidad, basada en el apoyo y la innovación puede aportar a un resultado positivo en la economía, en su estudio su objetivo es analizar el estilo de liderazgo que puede crecer en una flexibilidad orientada a las culturas y tener un impacto positivo en los empleados, lo que proveerá algunas directrices a las compañías para mejorar sus esfuerzos en cuanto a innovación y desarrollo de los empleados.

Por su parte, Daniel Hermosilla, Alberto Amutio, Silvia Da Costa & Dario Páez (2016) destacan que el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Para ellos, los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. Por ello el objetivo es contrastar si en las empresas del norte de España el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo, así como si existen diferencias de género en los estilos de liderazgo. En cuanto a la metodología que utilizaron estos autores Aranza, Moriano & Molero (2013), realizaron un estudio tomando una muestra de 571 empleados de 114

empresas privadas españolas que pertenecen a distintos sectores (industria, científico, salud, IT, entre otros). En esta muestra el 53.8% de los participantes eran mujeres y el 41.7% de los participantes tenían un grado, mientras que el 21.9% estaba graduados de una escuela vocacional.

Por su parte, los autores Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez (2016), en cuanto a su metodología realizaron un estudio en donde su muestra consistió en 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España (específicamente el país vasco y navarra). La muestra fue finalmente de 154 personas de los cuales el 38% eran mujeres, y el 76% de la muestra informó poseer estudios superiores y un 20% de nivel medio. Tras estos estudios realizados, los autores Aranza, Moriano & Molero (2013), concluyen que una cultura orientada a la flexibilidad tiene efectos positivos en los empleados, en especial en la satisfacción del trabajo como consecuencia de un auténtico liderazgo.

Por su parte, Hermosilla, Amutio, Da Costa & Páez (2016), refuerzan la hipótesis que se tenía del aumento del liderazgo transformacional, siendo este el único que predice la motivación a trabajar extra, el liderazgo transformacional refuerza la eficacia y la satisfacción indirectamente aumenta la motivación.

Mientras que Carlos Álvarez Teijeiro (2013) tiene como meta que en la organización se considere la importancia de la confianza, mientras que Claudia Mellado Ruíz (2005) busca analizar los procesos comunicativos que ocurren en el interior de las pequeñas empresas industriales y a explicar cuál es la respuesta humana a fenómenos como el ambiente laboral, el uso y desuso de las vías de comunicación y las formas de configuración social que se generan dentro de las mismas. Álvarez (2013) considera que la comunicación interna es el medio privilegiado para construir una cultura organizacional basada en la confianza, por lo que en su estudio él se hizo las siguientes preguntas: ¿Seguirá sin considerarse a la comunicación interna como una forma de liderazgo?, por su parte Mellado (2005) considera

clave realizar un análisis de la importancia del liderazgo y el clima organizacional en la realidad comunicativa de las pequeñas empresas industriales y en la determinación de las relaciones laborales que se producen en su interior, esto con la finalidad de conocer de una manera más directa cómo es que el liderazgo tiene una relación principal con las relaciones que se dan en el interior de manera laboral.

En cuanto a la metodología, Álvarez (2013) no realizó un estudio, mientras que Mellado (2005) efectuó una investigación empírica de carácter no experimental con una sola intervención en la muestra a través de un cuestionario multifactorial (IMCOL). A pesar de no haber efectuado un estudio, Álvarez (2013) concluye que el ethos de la confianza es imprescindible para que los procesos de trabajo en las organizaciones alcancen sus objetivos y metas y para que los colaboradores se desempeñen en un clima laboral ventajoso. Pero no hay ethos de la confianza organizacional si el máximo responsable político-institucional no resulta confiable y no hay confiabilidad alguna si esta no ha sido construida comunicativamente.

Por su parte, Mellado (2015) en base a su estudio llega al resultado de que la calidad de clima es "regular" y que el liderazgo tiene una percepción predominantemente "autócrata". Concluyendo que la realidad comunicativa percibida por los miembros de la pequeña empresa industrial indica una tendencia al negativismo o al menos a una percepción "regular" de la calidad del clima organizacional y del liderazgo jefe/dueño.

2.6. El manejo de la tecnología y el clima organizacional

En este apartado se abordará la relación que tiene la tecnología con el clima laboral. Los autores Doris Muñoz & Juan Valencia (2015) buscan que las organizaciones del sector productivo incorporen a sus contextos la necesidad imperante de transformar la información que circula a diario por sus redes y canales en aprendizajes con sentido, que enriquezca a sus recursos humanos, para una incidencia notoria en términos de mejoras e innovaciones en sus

procesos, que pueda impactar de manera favorable, en su posicionamiento en los mercados y en sus capacidades para adaptarse y crecer en entornos caracterizados por la incertidumbre y el exceso de competencia, por su parte para José Estrada & Rosario León (2013) consideran que las tecnologías de la información y las comunicaciones se erigen como un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que poseen como finalidad la mejora continua de la actividad empresarial y de servicios así como la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno económico y social.

Muñoz & Valencia (2015) consideran que pese a que las empresas hacen inversiones significativas en la adquisición y montaje de plataformas digitales que sirvan de soporte al intercambio, almacenamiento y conversión de la información en conocimiento, se enfrentan a grandes dificultades en cuanto a la disposición de sus empleados al uso y apropiación de esos recursos, que en muchas ocasiones se asocian a la carga laboral adicional y terminan subutilizados sin lograr sus propósitos centrales, por su parte, Estrada & León (2013) consideran que un procedimiento adecuado, dentro del contexto social y económico actual, puede permitir la rápida adopción, adaptabilidad, aplicabilidad, integración y evaluación de cualquier desarrollo de las TIC´s dentro de los procesos de gestión en las organizaciones. En su investigación, ninguno de los autores efectuó un trabajo metodológico, pese a ello, Muñoz & Valencia (2015) llegaron a la conclusión de que para activar la motivación y el compromiso por parte de las personas es necesario que se generen procesos de aprendizaje con sentido, en los cuales se vinculen los diferentes componentes de la cultura organizacional y de los valores que prevalecen en la misma, mientras que Estrada & León (2013) concluyeron que el uso de las TIC´s en las empresas debe estar aparejado al desarrollo de la cultura, de los valores imperantes y a la filosofía de actuación y comportamiento que posea la entidad.

Dentro de este mismo apartado que está relacionado a la comunicación y la tecnología también es relevante destacar cómo es esta relación dentro de la organización. Para Nina Cabra (2007) considera que en su país (Colombia) es urgente conocer la realidad integral y panorámica de las prácticas de comunicación organizacional, que se traducen en la posibilidad de conocer y comprender las formas en que se asume la creación, el trabajo y la vinculación con los colectivos, así como las formas de relación y de gestión de escenarios para la acción, por su parte los autores Diego Salazar, Mariela Vanegas & Diana Arboleda (2009) buscan identificar el uso y la aplicación de las tecnologías que están incorporando los comunicadores organizacionales.

Cabra (2007) considera como idea central que la comunicación organizacional puede concebirse como un campo en el que se agencian transformaciones de diverso orden en donde las formas de comunicación organizacional implican diversas dimensiones y ámbitos de relación, de acción y de significación, a su vez, implican las tensiones del individuo y de su natural inclinación a formar parte de los colectivos humanos que se organizan para lograr diversos intereses.

Mientras que, para Salazar, Vanegas & Arboleda (2009) la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), procesamiento y almacenamiento de mensajes. Cabra (2007) como metodología realizó una muestra de 54 estudios aplicados en diversos tipos de organizaciones, tanto del sector público como del privado, una vez obtenida la información se sistematizó en una base de datos que permitió que se consolidaran tendencias en diversos aspectos, mientras que Salazar, Vanegas & Arboleda (2009) efectuaron un estudio de caso realizado en 10 empresas del Valle de Aburrá que han incorporado tecnologías digitales a la gestión de comunicación interna.

Como parte de esos resultados, Cabra (2007) obtuvo que las tendencias de comunicación organizacional tienen un marcado enfoque vertical y excluyente, con poca

motivación y participación, lo que genera nodos afectivos negativos, compuestos por la inconformidad, el temor constante y la desconfianza entre compañeros. Por su parte, Salazar, Vanegas & Arboleda (2009) obtuvieron en sus resultados que los comunicadores consideran pertinente la incorporación de los medios digitales dentro del proceso de comunicación interna y afirman que estos han tenido un alto impacto en empresa, en particular el grupo estudiado reconoce que los medios digitales ofrecen beneficios importantes para la comunicación.

Capítulo III

México y Corea del Sur, historias de éxito en el crecimiento industrial

3.1. Introducción

En Baja California, específicamente en Mexicali, la industria maquiladora se ha convertido desde años atrás, en una de las principales fuentes de empleo. A pesar de ello, son contadas las empresas que tienen un departamento de comunicación, y que realmente muestran un interés por el manejo experto de la misma en sus organizaciones. Según el Directorio de la Industria Maquiladora (2014), hay un total de 165 industrias maquiladoras, de las cuales 37 tienen más de 500 empleados y de éstas tan sólo siete (Honeywell Aerospace de México, Gulfstream, Kenworth Mexicana, Newell Rubbermaid, CareFusion, Skyworks Solutions y Spectrum HHI) tienen un departamento de comunicación. Algunas incluso tienen a cargo de sus departamentos de comunicación a personas que no son profesionales de la comunicación, lo que hace más complejo el manejo de ella.

Por ello, el interés de mostrar en este capítulo de manera detallada el nacimiento de la Industria Maquiladora en México. De igual manera, se estará centrando en la historia del Tratado de Libre Comercio, así como, los beneficios del comercio exterior y cómo se maneja, así como su relación con la misma industria maquiladora, las aportaciones que ha realizado al país, el desarrollo que ha tenido y el crecimiento potencial que seguirá teniendo con el paso del tiempo. El Banco Mundial, la inversión extranjera y las empresas trasnacionales y su surgimiento en el país. De igual manera se muestra cómo es que el mercado en Asia se ha ido desarrollando con el paso del tiempo y cómo a su vez se ha ido transformando su economía, además con un enfoque a cómo ha sido el desarrollo en específico de Corea.

3.2. Tratado de Libre Comercio (TLC)

El Tratado de Libre Comercio es conocido de manera internacional, en México principalmente por estar ligado a Estados Unidos y Canadá; sin embargo, el trato comercial

que el país tiene en su mayoría ha sido con Estados Unidos. Hoy en día este tratado ha evolucionado y se convierte en T-MEC, el cual, entró en vigor el 1ro de julio de 2020.

"Tal vez el primer paso en la dirección del TLC es el acuerdo Marco Firmado con Estados Unidos en 1987 y modificado en octubre de 1989, y con Canadá en marzo del mismo año. Pero debemos utilizar como primera actividad formal rumbo al TLC las consultas de marzo y abril de 1990 organizadas por el Senado de la República; éstas, que eran llamadas "Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo" realmente tenían como fin único legitimar al ejecutivo para iniciar las negociaciones del TLC" (Shettino, 1994, pg. 5).

Tabla 2

Efemérides de la negociación del TLC

11 de junio de 1990	Reunión Presidencial México- USA. Instrucciones a los encargados de comercio de ambos países para iniciar consultas.
8 de agosto de 1990	Recomendación de los encargados de comercio a los Presidentes para iniciar negociaciones formales.
24 de septiembre de 1990	Anuncia Serra Puche el inicio de consultas sobre una Zona de Libre Comercio.
25 de septiembre de 1990	Solicita Bush autorización para iniciar el proceso *fast-track.*
5 de febrero de 1991	Salinas, Bush y Mulroney anuncia el inicio de negociaciones trilaterales rumbo al TLC.
27 de febrero de 1991	Se autoriza *fast-track.*
1 de marzo de 1991	Bush solicita ampliación de dos años del *fast-track.* (Autorizado el 24 de mayo de 1991).
12 de junio de 1991	Primera Reunión Ministerial (Toronto).
8 de julio de 1991	Primera Reunión de Jefes de Negociación (Washington).
6 de agosto de 1991	Segunda Reunión de Jefes de Negociación (Oaxtepec).
6 de enero de 1992	Primer Texto consolidado con corchetes.
12 de agosto de 1992	Finalizan las negociaciones del TLC en Washington. El presidente Salinas ofrece un mensaje a la nación.
17 de diciembre de 1992	Firma del TLC por los Ejecutivos de los tres países.
17 de marzo de 1993	Inician negociaciones de los acuerdos paralelos.
14 de septiembre de 1993	Terminan negociaciones de los Acuerdos Paralelos.
17 de noviembre de 1993	Aprueba la Cámara de Representantes de USA el TLC.
19 de noviembre de 1993	Aprueba el Senado de USA el TLC.

22 de noviembre de 1993	Aprueba el Senado de la República el TLC.
8 de diciembre de 1993	Se publica en el Diario Oficial la entrada en vigor del TLC a partir del 1 de enero de 1994. En Estados Unidos, Clinton firma el decreto de aplicación del TLC.
1 de enero de 1994	Entrada en vigor del TLC en los tres países.

Fuente: (Shettino, 1994, pg. 6).

El TLC está integrado por 22 capítulos que en su interior tienen cerca de 300 artículos. También está constituído por anexos de desgravación, los cuales brindan detalles del tiempo y forma en que se llevan a cabo la reducción de tarifas (Shettino, 1994). Este tratado está a su vez separado por secciones, abordando en su primera sección se hace referencia de manera general a los objetivos; en la segunda sección se enfoca en el comercio de bienes; la tercera sección está integrada por el comercio; la cuarta por las compras; la quinta por la invesión y la sexta sección está compuesta por cuestiones administrativas. (Moreira, 1995). Debido a que uno de los principales objetivos del TLC es que el comercio entre los países participantes tenga más libertad es de gran relevancia conocer en dónde es que se realizó algún producto o bien, por ello el que las reglas de origen estén bien establecidas, debido a que un país que no es integrante de este tratado podría tomar ventaja de uno que si lo es. (Shettino, 1994).

"Por esto, la determinación clara de las reglas de origen es fundamental para garantizar que los países firmantes del TLC obtengan los beneficios que el libre comercio trae consigo". (Shettino, 1994, pg. 16).

3.3. T-MEC

El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá que viene a sustituir el Tratado de Libre Comercio, entró en vigor el 1ro de julio de 2020. El T-MEC consta de 34 capítulos en los que se detallan los compromisos de colaboración entre los 3 países.

Además, en este tratado se incluyen nuevos temas de interés para los 3 países entre los que se destacan el medio ambiente y los derechos laborales de los trabajadores, también a

diferencia del anterior tiene un apartado en el que a los 6 años se realizará una verificación y si a la fecha todo sigue funcionando se dará una extensión.

3.4. Inversión Extranjera Directa

En el país, y en este caso en específico en Baja California, es una realidad que se busca la inversión extranjera, en la actualidad existen programas de diferentes comisiones que hacen promoción del estado para que empresas extranjeras se instalen y derivado de ello se tenga una creación de empleos.

"Se define a la inversión extranjera directa (IED) como, los movimientos de capital que comprende propiedad y control que son recibidos por un país al cual se denomina *país anfitrión*. De acuerdo a la experiencia internacional el lugar que la recibe debe obtener diferentes beneficios que colaboran al crecimiento económico y pueden generar desarrollo" (Calderón & Cuevas, 2011, pg. 147).

Esta inversión extranjera es la que se lleva a cabo a través de las llamadas empresas trasnacionales o multinacionales, las cuales buscan instalarse en lugares en los que puedan obtener grandes beneficios, los cuales principalmente son económicos, para estas empresas, esta opción les ha permitido ser quienes dirigen el comercio internacional, gracias a las importaciones y exportaciones que realizan. Cabe señalar que estas empresas tienen un comportamiento de acuerdo a lo que los países que son anfitriones les ofrecen. (Calderón & Cuevas, 2011).

Tal como se mencionaba anteriormente, en Baja California, a través de diversos programas, se ha tenido inversiones de empresas extranjeras, ya que se les otorgan muchas falicidades en cuanto a los costos, además, de que un punto estratégico e importante es la ubicación geográfica que el estado ocupa, en especial al estar en la frontera con Estados Unidos.

La inversión extranjera directa considera que cuando se tiene la oportunidad de inversión en un país, esto dejará en el mismo un crecimiento económico con empleo a un corto y largo plazo (Calderón & Cuevas, 2011).

"Desde su firma en 1994, el TLCAN ha sido una forma dual de integración económica que en su interior reproduce simultáneamente relaciones comerciales y productivas de tipo norte-norte entre Estados Unidos y Canadá y de tipo norte- sur entre Estados Unidos y México. Al interior del TLCAN los flujos de IED entre Estados Unidos y Canadá, se sitúan en la lógica de la competitividad de las transnacionales del largo plazo que buscan la innovación y desarrollo. Mientras que los flujos de la IED de Estados Unidos hacia México, se sitúan en la lógica de la competencia de las trasnacionales en el corto plazo que buscan reducir, sobre todo, los costos de producción sobre la base de economías de localización, reducción de costos laborales, y reducción de costos de transporte" (Calderón & Cuevas, 2011, pg. 131)

Sin lugar a duda, este tratado benefició desde su creación en muchos aspectos al país, ya que tuvo una gran cantidad de inversión extranjera, principalmente proveniente de los Estados Unidos, lo que pudo dar a los ciudadanos empleo tanto a corto como a largo plazo; sin embargo, debido a que no se realizaron las estrategias adecuadas se corrió un riesgo que ahora es una realidad en el sentido en que México es un país que depende de Estados Unidos. (Calderón & Cuevas, 2011), la industria maquiladora que está instalada en toda la frontera norte y que a su vez ha ido teniendo un crecimiento considerable en otros estados del país, en donde la mano de obra de calidad y barata es lo que buscan, son en su mayoría corporativos estadounidenses.

3.4.1. Inversión extranjera directa e industria maquiladora de exportación

Las inversiones no se dan de la misma manera en todos los países, dentro del mismo TLC se desarrollan de distinta forma entre Canadá y México. Si bien Estados Unidos puede

invertir en Canadá, al ser un país que posee una economía más desarrollada, que ofrece a sus empleados salarios más altos; por su parte, la inversión que realiza en México es distinta, ya que los salarios son más bajos, no se tiene una economía tan desarrollada, además de que el trabajo principalmente se realiza en producción, lo que implica que la inversión sea menor y la ganancia mucho mayor. (Calderón & Cuevas, 2011).

"Las empresas trasnacionales localizan sus plantas en México, aprovechando sus reducidos costos salariales que son de los más bajos del mundo (3.12 dólares). El salario por hora de los trabajadores de las manufacturas en México está por debajo del pagado en ciertos países del sudeste asiático, como Corea (14.20 dólares), Singapur (9.83 dólares), Taiwán (6.95 dólares) y Hong Kong (5.91 dólares)", (Calderón & Cuevas, 2011, pg. 135). Este tratado ha beneficiado a México en el sentido en que con la instalación de la industria maquiladora se tiene gran oferta de trabajo para los ciudadanos; sin embargo, a pesar de que se tiene una mano de obra calificada, los sueldos no van acorde a ello, por su modelo de negocio, la producción les implica un costo menor. (Calderón & Cuevas, 2011).

"Las maquiladoras aprovechan una situación de ventaja comparativa de los países y localidades en las que se instalan. Dicha ventaja indica que el comercio se realiza entre naciones que tienen diferencias en su dotación de recursos que usan como base de una especialización que les acarrea el mayor beneficio posible. Así, hay economías que se especializan en la producción que usa de manera intensiva su recurso abundante que es el trabajo, mientras otras en la aplicación del capital como es el caso de Estados Unidos" (Calderón & Cuevas, 2011, pg. 135), lo que ocurre actualmente en varias ciudades del país en las que se encuentran instaladas estas empresas, en las que se manufactura y por lo tanto en su mayoría están integradas por personas en pisos de producción.

Es por ello que, esta industria representó en su momento una gran oportunidad para México en cuanto a inversiones; sin embargo, no consideró que los salarios tan bajos que

ofrecía a los empleados impactarían en la misma economía del país. Además, estas empresas que se instalan en el país, aunado a la mano de obra barata se benefician de la ubicación geofráfica en la que está ubicado el país, lo que le permite que puedan transportar los productos a un costo mucho menor. (Calderón & Cuevas, 2011).

"A partir de los años ochenta todos los salarios en México se contraen de manera importante; los salarios en la maquiladora sufren de manera acusada esa contracción que despoja de significado al salario mínimo. Se calcula que en 1997 el salario por hora en la maquiladora para los trabajadores directos (incluyendo prestaciones) fue de 1.34 dólares la hora lo cual equivale aproximadamente a dos salarios mínimos. De esta cantidad, aproximadamente una tercera parte, son bonos de asistencia, productividad, transporte y otros. Si se ven los salarios en una perspectiva histórica, es evidente que los índices promedio han descendido en un 20% desde 1975 hasta la fecha. Los descensos coinciden con las devaluaciones de los años ochenta y los periodos de recuperación salarial llegan hasta el momento en que se da una nueva devaluación" (Carrillo, Hualde y Quintero, 2005), en la actualidad se puede observar que no ha habido un gran cambio, los empleados en estas industrias siguen recibiendo como pago sueldos muy bajos, así como una cantidad condicionada a la puntualidad y asistencia.

Es una realidad que el origen de la industria maquiladora se dio en la frontera norte del país y que con el paso del tiempo se fue implementando en otros lugares, a pesar de que se mantiene principalmente en la frontera y el centro del país. También es una realidad que la inversión y el crecimiento de estas empresas depende en gran medida de la economía de Estados Unidos, así que al tener problemas económicos se pueden llegar a tener consecuencias como pérdidas de empleo y hasta cierre de empresas en México. (Calderón & Cuevas, 2011).

Este aspecto se puede apreciar en algunas empresas en la región, hubo ya un caso de la empresa LG en Mexicali, la cuál cerró operaciones en la ciudad porque encontró un sitio en el que era mucho mejor tener inversión; sin embargo, años después regresó y abrió operaciones. Otros casos son aquellas empresas que debido a la situación económica del país de donde son originarios los corporativos realizan recortes de personal cada año, otra empresa ubicada en Mexicali, realizaba este tipo de recortes cada año; sin embargo, previo a la época escolar efectuaba a su vez contrataciones masivas de personal, puesto que era temporada alta, ya que esa empresa fabrica lápices, plumas, colores y plumones, entre otros productos.

"Desde 1984 las autoridades encargadas de la regulación de la IED decidieron permitir hasta el 100% de participación del capital foráneo en sectores como maquinaria eléctrica y no eléctrica, metalmecánica, equipo electrónico y accesorios, equipo de transporte, servicios de alta tecnología, industria hotelera y productos químicos y petroquímicos. Asimismo, se autorizaron adquisiciones de hasta el 10% de acciones de firmas mexicanas, siempre y cuando la IED no excediera el 40%" (Gutiérrez, 1990, pg. 118).

También se efectuaron algunos cambios en cuanto al manejo del producto de estas empresas, como el que aquellas empresas establecidas en la frontera puedan ofrecer hasta el 20% de su producto a la venta a nivel nacional con la condición de que gran parte de su materia prima para la fabricación de estos productos sea comprada a proveedores locales o nacionales. Además, "se tuvo apertura en cuanto a licitaciones para aquellas empresas que quieran concursar para compra de empresas", (Gutiérrez, 1990, pg. 118).

3.5. El banco mundial

Con la finalidad de que se contribuya a la disminución de la pobreza en varios países del mundo, así como con el objetivo de que se siga desarrollando la economía de estos, el banco mundial apoya a través de préstamos que se brindan para ello.

“El Banco Mundial no es un “banco” en el sentido común. Es una de las agencias especializadas de la Organización de las Naciones Unidas, constituido por 185 países afiliados. Estos países son responsables por la forma en que la institución es financiada y la forma en que se gasta el dinero” (Carbaugh, 2009, pg. 250), esto con la finalidad de que países que poseen grandes deudas estos puedan liquidarlas a través de los préstamos que otorga el Banco Mundial.

Debido a ello, en el año 2006, se efectuó un préstamo de más de 23 000 millones de dólares a países en desarrollo, cabe señalar que el dinero que posee el banco mundial y el cual utiliza para otorgar estos créditos es gracias a las contribuciones que realizan los países ricos. (Carbaugh, 2009).

“En la historia institucional del Banco, un elemento importante de análisis se refiere a los cambios producidos en su organización interna. En este campo cabe subrayar las transformaciones que han registrado su sistema de préstamos, sus fuentes de recursos, su estructura de instituciones afiliadas y el proceso de toma de decisiones internas”, (Lichtensztejn & Baer, 1987, pg. 131).

En sus inicios se consideraba mucho antes de realizar un préstamo el plan que tuvieran quienes lo solicitaban, esto con la intención de conocer los flujos de dinero, el margen de retorno, los costos, ya que solamente tomaba en cuenta de acuerdo a sus estatutos este tipo de proyectos para poder otorgar estos préstamos. (Lichtensztejn & Baer, 1987).

3.6. Fondo monetario internacional

El fondo monetario internacional busca que aquellos países que no están bien económicamente en lugar de seguir manejando de manera inadecuada su propia economía, mediante diversos programas pueda mantener austeridad.

El fondo monetario está integrado por 185 naciones, es considerado el banco de los bancos, además de que su capital está formado por préstamos y cuotas. (Carbaugh, 2009, pg. 252).

"Se crea el 27 de diciembre de 1945 junto con el Banco Mundial por acuerdo de 29 países firmantes de los acuerdos de Bretton Woods. Sus operaciones financieras formales se inician el primero de marzo de 1947", (Gallegos, 2010, Pg.145).

El Fondo Monetario Internacional tiene como una de sus principales tareas poner algunas condiciones a todas las naciones que en algún momento solicitan un préstamo y utilizan su dinero. (Lichtensztejn & Baer, 1987).

"Las numerosas Cartas de Intenciones concertadas entre los gobiernos y el FMI han recaído casi invariablemente sobre tópicos similares: mayor realismo y uniformidad de los tipos de cambio, reducción del déficit fiscal de los subsidios, liberalización de precios, metas sobre el endeudamiento externo, la creación monetaria, el control del crédito interno y la eliminación de trabas al flujo de las corrientes de mercancías y de capitales con el exterior", (Lichtensztejn & Baer, 1987, pg. 96).

Actualmente, el Fondo sirve de intermediario para llevar a cabo las renegociaciones que se tiene de la deuda externa de esos países con los bancos que son los acreedores comerciales. (SELA, 1986, pg. 24).

"En México en diciembre de 1982 el nuevo gobierno del presidente Miguel de la Madrid ratificó la carta de intención para un convenio de facilidad ampliada con el FMI que había sido enviada en noviembre por las autoridades mexicanas. El objetivo crítico del programa implicaba una reducción del déficit del sector público a 8.5% del PIB, es decir 1.5 billones de pesos para un PIB estimado en 18.2 billones", (SELA, 1986, pg. 40).

3.7. La empresa multinacional

Desde su llegada al país, y hablando específicamente de Mexicali, se fueron dando cambios en la ciudad, no solamente a nivel económico, sino a nivel social y de espacio estructural. Si bien es cierto, tras la llegada de estas industrias se fueron dando oportunidades de empleo a las personas, no solamente habitantes de la misma ciudad, sino que fueron llegando personas de otras partes de la república.

Esto tuvo un gran impacto en la economía de manera positiva, pero al mismo tiempo tuvo un impacto a nivel social, ya que se dio un crecimiento en la ciudad, en el sentido en que se empezaron a crear nuevas avenidas principales, se empezaron a crear casas, buscando dar a los empleados la oportunidad de estar más cerca de su lugar de trabajo, siendo esta una manera en que se empezó a tener un crecimiento en la ciudad, que al día de hoy es muy grande, ya que hay parques industriales ubicados en diversas partes de la ciudad.

"La empresa multinacional, es aquella organización productiva o de servicio, integrada por dos o más países, en el que el control y dirección de sus actividades se encuentra en los países miembro, con aportes de capital que pertenecen necesariamente a éstos, y destinada a fortalecer mecanismos de cooperación regional", (Díaz, 1987, pg. 53).

Las empresas multinacionales están instaladas en distintos países y lejos de su país anfitrión, en general se enfocan en llevar a cabo actividades de desarrollo e investigación, además de involucrarse en negocios y en la misma manufactura, estas empresas están bajo la dirección de un centro corporativo, (Carbaugh, 2009), un ejemplo de ello, son las industrias maquiladoras, que en su gran mayoría tienen sus corporativo en Estados Unidos, aunque otras de igual manera lo tienen en Europa o en Asia.

Además, estas empresas multinacionales van expandiendo sus operaciones de manera horizontal y vertical, tanto en su país de origen como en su país anfitrión. Cuando se integra de manera vertical, quiere decir que la empresa multinacional establece otras empresas en

países extranjeros en donde se producen productos que después se envían para darle término en su país de origen. Varias empresas instaladas en Baja California, están integradas de manera vertical, puesto que los productos que se fabrican en el estado son llevados a otra de sus plantas, un ejemplo de ello es la empresa Gulfstream, que es fabricante de aviones, en Mexicali se realizan algunas partes para los aviones, que se terminan ensamblando en una de las ciudades de Estados Unidos en las que tiene una planta.

Por su parte, la horizontal se hace presente cuando la empresa realiza un producto en el país de origen, pero a su vez tiene otra planta en el país anfitrión en el que se realiza el mismo producto. (Carbaugh, 2009).

"Las empresas multinacionales dependen de una inversión extranjera directa: la adquisición de una parte de capital que les da el control en una empresa o instalación en el extranjero" (Carbaugh, 2009, pgs. 309-310).

3.8. Industria Maquiladora

En diversos estados de la república es reconocido cuando se habla de la industria maquiladora, especialmente hoy en día que ha tenido un crecimiento tan grande en otras zonas del país, no solamente en la frontera norte, pero para llegar a ese punto se tuvo que recorrer mucho camino.

"En los últimos 20 años del siglo XIX y principios del XX, México inició una etapa que prometía colocar al país entre las naciones con mayor desarrollo. Esta perspectiva se basó en el impulso gubernamental a la creación de infraestructura que facilitara la movilidad de productos, principalmente al exterior. El sistema ferroviario y los puertos constituyeron factores esenciales para tal propósito. Estas obras tuvieron también una repercusión positiva en actividades de servicios, como el servicio de transporte y el comercio, y en las instituciones bancarias" (Funtanet, 2014, pg. 16).

Gracias a ello y por lo que se ofreció a estas empresas durante el mandato de Porfirio Díaz se tuvo mucho crecimiento en el sector industrial con la creación de las primeras idustrias manufactureras de alimento, bebida, tabaco, vino, cerveza, calzado, química, vidrio, papel, cerámica, entre otras. (Funtanet, 2014).

Es por ello, que, debido a este crecimiento, la industria buscó designar algunos recursos para seguir apoyando el avance de sus empresas, además de buscar equipo y maquinaria para poder instalarlos en sus organizaciones, creando de esta manera una oferta al interior de productos manufactureros nuevos. (Funtanet, 2014).

"Desde principios del siglo XX y hasta 1970, la industria manufacturera, con excepción de la etapa revolucionaria (entre 1910 y 1921), mantuvo siempre un crecimiento constante en su participación porcentual en el Producto Interno Bruto nacional. De una participación poco mayor a 11.4% en 1900, pasó a una participación de más del doble en 1970, llegando a 23%. Es a partir de 1930 que el PIC de la industria manufacturera cobra un nuevo impulso y aumenta visiblemente su participación en el PIB nacional. Entre 1950 y 1970, la participación fue de 26%" (Funtanet, 2014, pg. 18).

Sin embargo, a los inicios, el panorama no fue bueno, puesto que, derivado de la guerra civil durante el primer cuarto del siglo XX, se generó una ola de violencia e inseguridad, por lo que las empresas no consideraban realizar una inversión en el país, aunado a que hubo una pausa en el desarrollo económico del país a causa de la guerra, lo que a su vez llevó al estancamiento de la industria. (Funtanet, 2014).

Posteriormente, tras ese trago amargo, todo fue mejorando, se dio paso a la modernización y con ello la relación del estado con la empresa se fortaleció, dando como resultado el inicio del proceso de industrialización en el año 1935, viendo hacia el desarrollo del mercado interno. (Funtanet, 2014).

Tras el éxito que se estaba teniendo a través de estas empresas, el gobierno consideró de importancia que se empezara a desarrollar la industria nacional, por lo que se dio pie a que emprendedores mexicanos fueran surgiendo y de esa manera se disminuyeron las inversiones extranjeras, lo que derivó en una crisis económica en el año de 1930. (Funtanet, 2014).

"La crisis de la economía mundial de 1929- 1933, iniciada en los Estados Unidos de Norteamérica, afectó la exportación de materias primas de los países de Latinoamérica, incluyendo a México, que, de alguna forma, contribuían a financiar el sector industrial. Este hecho sentó las bases de un cambio relevante en el modelo de desarrollo que hasta entonces dependía aún del mercado externo, iniciándose las bases de lo que sería un modelo orientado al mercado interno con énfasis en la producción industrial" (Funtanet, 2014, pg. 30).

Lo cual se puede ver desde dos perspectivas, la primera de ellas, positiva, porque es la oportunidad en que se da a la ciudad a tener una fuente de empleos; sin embargo, la otra perspectiva, es en la que se puede considerar no tan positiva, en el sentido en que a pesar de que se generan fuentes de empleo, es bien sabido que una de las principales atracciones para los extranjeros es la mano de obra calificada y barata, de esa manera es rentable la inversión que realizan.

Posteriormente, se va dando un gran impulso a la instalación de industrias maquiladoras en la frontera norte del país, y justo en ese momento varias empresas globales voltearon a ver al país para aprovechar de la mano de obra calificada. A raíz de ello, se permitió que estas empresas invirtieran en un 100% cuando antes estaba topado a un 49% y además se permitió que toda la producción se fuera directamente a Estados Unidos. (Funtanet, 2014).

"Durante casi cincuenta años, el PIB manufacturero creció a una tasa anual de 6.7% (entre 1934 y 1982), lo que representó un crecimiento acumulado de 2105% para ese periodo, y de 3% del ingreso por habitante cada año. La industrialización de nuestro país se sustentó

así en una economía de mercado regida por el Estado mediante una política económica con variados instrumentos para su impulso" (Funtanet, 2014, pg. 87).

3.8.1. Evolución de la industria maquiladora en México

Desde sus inicios, la industria maquiladora no ha dejado de tener un crecimiento considerable, más si se suma la constante promoción que se hace del país en el exterior, en especial en las convenciones, en las que se busca que compañías extranjeras consideren a México como un lugar para invertir y que puedan desarrollarse sus empresas.

"Las maquiladoras representaban en 1964 el inicio de un proceso de industrialización en una región, la fronteriza, tradicionalmente orientada hacia los servicios. Buscando acelerar este proceso, el gobierno facilitó la inversión extranjera directa en este tipo de actividad. Esa es tal vez la razón del crecimiento inusitado de la actividad en el país durante los últimos años. El número de maquiladoras en México ha aumentado casi ininterrumpidamente desde 1970 hasta 1990, de 120 a 1834 plantas. Hubo en consecuencia aumentos considerables casi continuamente en el número total de empleaos generados, en el monto de las divisas generadas y en la derrama de salarios" (Carrillo, 1990, pg. 31).

Además, entre los años 1970 y 1990 aumentó el número de plantas instaladas alrededor de 15 veces, por lo que el número de empleados se incrementó en un aproximado de 27 veces, por lo que la derrama económica que estaba dejando esta industria tuvo un incremento de casi 10 veces. (Carrillo, 1990). Hubo también un crecimiento a nivel nacional del 0.5% del empleo derivado de la industria maquiladora, llegando hasta el 1.6% en los años 1988 y 1989. Incluso los salarios medios en comparación con los salarios medios nacionales tuvieron un incremento durante los años de 1976 y 1986. (Carrillo, 1990).

En la actualidad en Mexicali la industria sigue creciendo, es común observar las ofertas de empleo de diversas empresas tanto para sus pisos de producción como para

ingenieros, es constante las ferias de empleo que se ofrecen, así como diveros programas dirigidos a estudiantes para que trabajen medio tiempo.

En la ciudad se encuentran instalados 9 parques industriales, dentro de ellos hay distintos números de empresas instaladas, además, de que hay otras que no están necesariamente dentro de un parque industrial.

Estas empresas pertenecen a distintos sectores, los que se encuentran en la ciudad son: aeroespacial, automotriz, médico, metalmecánico, plásticos, electrónico, alimentos, energía renovable e incluso hay empresas que trabajan con subcontrato, es decir, proveeduría local que les fabrica componentes o piezas que las grandes empresas requieren para la fabricación de productos.

3.8.2. Internacionalización de la industria norteamericana

En los años sesenta varias empresas empiezan a instalarse en el país debido a su mano de obra de calidad, en donde podían manufacturar algunos productos, incluso hacer el ensamble de los mismos, para posteriormente volver a importarlos a Estados Unidos y que en ese país salieran a la venta a su mercado. Por ello es que se ha dicho que México es considerado como un foco de interés para que estas empresas trasnacionales, porque el producto que les cuesta más realizar, tanto a nivel económico como en trabajo, así de que seleccionan empresas en el país por sus bajos salarios, lo que les representa un costo de producción muy bajo que a la larga les incrementan sus ganancias. (Arriola, 1980).

Otro de los puntos además de los salarios bajos que se pagan a los trabajadores en México es la ubicación geográfica que tiene con Estados Unidos, puesto que el envío de la producción les representa un menor costo que enviarlo a Oriente, a pesar de que les ofrecen unas ventajas competitivas atractivas.

En este aspecto se deben de considerar otros costos, como el trasporte que sería a través de barco y no en camiones como lo es en la frontera, además se debe de considerar

también que las plantas en oriente requieren de insumos para poder realizar los productos, debido a los tiempos de envío por los traslados, es un gasto adicional y si no se quiere realizar, los insumos serían obtenidos en países cercanos y no en Estados Unidos, por lo que estar a un lado de la frontera representa también una ventaja competitiva muy grande, incluso el permitir que cuando se deba de dar servicio a la maquinaria o al equipo de trabajo, personal de Estados Unidos directamente viaje a México para realizar la labor. (Arriola, 1980).

"El establecimiento de plantas "gemelas" a uno y otro lado de la línea fronteriza, que permite la supervisión de todo el proceso productivo por un solo personal directivo, representa una ventaja que sólo la frontera mexicana podría –y puede- ofrecer a las industrias norteamericanas que internacionalizan su producción" (Arriola, 1980, pg. 54).

Sin embargo, estas empresas que están instaladas en la frontera con Estados Unidos, por su ubicación geográfica privilegiada importa materiales de su mismo país, por lo que las compras al comercio mexicano son muy pocas, lo que representa una pérdida económica, también todo esto se va integrando a la economía de este país, pues las ventas de esos productos son directas, mientras que en México se quedan sólo con la manufactura o el ensamble del producto. (Carrillo, 1990).

Un punto relevante, es que, si bien es cierto, en el país, la cercanía con los Estados Unidos ha beneficiado, hace falta que se preste más atención al sector de la educación, puesto que en diversos estudios realizados se pudo conocer que el nivel máximo de estudios de la mayoría de los empleados era de secundaria. También, cuando el empleado está mejor preparado y es calificado, será más atractivo para los inversionistas extranjeros. (Villalpando, 2004).

Sin embargo, también se tuvo que realizar una restructuración económica, esto con la intención de lograr procesos técnicos y científicos más avanzados que puedan influir de una mejor manera en el mundo, obteniendo así mejores relaciones a nivel internacional, lo que

permite que los esquemas tradicionales vayan teniendo modificaciones. (González & Barajas, 1989).

"El proceso de internacionalización del capital ha permitido al régimen capitalista establecer nuevas pautas de desarrollo, mediante la instrumentación consciente de mecanismos administrativos que permiten que la estructura de la empresa esté articulada y pueda esta ramificarse horizontal y verticalmente, sin perder el control, lo que abre nuevas posibilidades para racionalizar la producción a escala mundial, permitiendo a la vez que se incorporen nuevos espacios y recursos, así como los más sofisticados avances de la revolución científico- técnica" (González & Barajas, 1989, pg. 55).

3.8.3. Reindustrialización

Como parte de la labor que debe de realizar el país para que se continúe desarrollando, se debe de trabajar considerando todos los sectores y buscando que de manera objetiva se vayan teniendo avances claros y concretos en la economía. "La reindustrialización acelerada y competitiva de México no es una opción, sino la decisión apropiada para responder con eficacia y oportunidad a los desafíos internos e internacionales. La reindustrialización debe incluir todas las dimensiones de la transformación productiva y todos los sectores económicos, para elevar el ritmo de avance de la economía y aprovechar íntegramente los recursos humanos y naturales, la vocación empresarial disponible y las potencialidades propias de la nación mexicana" (Funtanet, 2014, pg. 128), es por ello que se debe de prestar atención a que se tenga competitividad, modernidad y un crecimiento de todo el sector, que se agregue valor para que se tengan mejores empleos, que los empleados tengan una buena remuneración y que estén satisfechos con su trabajo. (Funtanet, 2014).

"La estrategia de reindustrialización que requiere México no puede ni debe ser una iniciativa aislada. Debe articularse con acciones en los tres ámbitos de gobierno y partir de un amplio consenso para asegurar el retorno de la política industrial como instrumento vital de la

política económica. Sólo así podremos responder a los desafíos del momento actual, a las necesidades del país. La reindustrialización acelerada y competitiva es la única vía para convertirnos en potencia económica" (Funtanet, 2014, pg. 133).

3.9. Mexicali

A finales del siglo XIX, en 1888 debido a que el gobierno general le otorgó a Guillermo Andrade una gran cantidad de terrenos en la frontera norte del país, con la intención de colonizar esta zona fronteriza con Estados Unidos. Siendo considerado que la fundación oficial de Mexicali tuvo lugar el 14 de marzo de 1903. En esta región el uso del suelo es agrícola, industrial y turístico. El industrial se encuentra concentrado en la zona urbana, algunas empresas están ubicadas a lo largo de la vía del ferrocarril y por lo regular son industrias de transformación.

En Mexicali, la industria maquiladora se hace presente a finales de los 60´s tras quedar suspendido el programa Bracero, en el que los ciudadanos iban a trabajar en el sector agrícola a Estados Unidos, pero tras ello, había necesidad de trabajo, el desempleo era un fuerte problema, por lo que una manera de que se controlara fue la creación de estas empresas como un acuerdo entre México y Estados Unidos.

3.10. Rockwell Collins- EEMSA

El 22 de agosto de 1966 se constituye legalmente en México como Hughes Aircraft. En octubre de este mismo año inicia operaciones con un espacio de 5,000 pies ² y 17 empleados. Se da inicio con el ensamblado (Hughes Aircraft Company) con soldadura de híbridos, reloj led/ cuarzo y sistemas de entretenimiento. En 1978 se constituye como una empresa 100% dirigida por mexicanos, ese mismo año, empiezan a trabajar en radio de 500 frecuencias con requerimientos de alta confiabilidad.

En enero de 1981 se traslada la planta a una nueva ubicación con 66,000 pies². En 1985 es adquirida por General Motors y empiezan a ser la empresa con más tradición en el

país. En 1995 empieza a trabajar con cables de audio, video y comunicación. En octubre de 1996 tiene su primera línea de montaje SMT. En 1997 es adquirida por Rockwell Collins. En 1999 trabajan con sistemas de entretenimiento, realizan integración de cables en gabinetes, así como transición de filtros microelectrónicos.

En 2005 inicia operaciones el Service Center. En marzo de 2006 se traslada de planta a un edificio con una superficie de 105,000 pies ² y con 1,300 empleados, ese mismo año realizan la transición de moving map y switches. En 2009 realiza la transición de sistemas electromecánicos como controles de piloto, válvulas y fuel stick. En 2010 tienen un nuevo producto VENUE, HDAV Y PSW. En 2016 tienen una expansión de controles de piloto.

3.11. Asia[i]

Es bien sabido que en Asia hay un gran avance en cuanto a tecnología, así como un importante crecimiento económico, esto se ha visto reflejado en algunos de los países que pertenecen al continente; sin embargo, no siempre ha sido así, Asia ha tenido que trabajar muy duro para llegar al momento en el que se encuentran ahora, y a pesar de ser reconocidos por sus avances, siguen trabajando para llegar aún más lejos.

"Hasta finales del siglo XVIII, Asia tenía un avance científico y tecnológico en Occidente. Los principales importadores de productos artesanales asiáticos, las potencias europeas deben llevar a la escuela de Asia para lograr los secretos de la fabricación de la seda, mezclas de algodón precioso, porcelana, papel, etc. Con su conocimiento agronómico, el campesinado asiático se integra, desde el siglo XVII, las plantas americanas en sus sistemas de cultivo. La mejora de los sistemas de riego y rotación de cultivos hace posible lograr rendimientos agrícolas muy elevados durante el período"[ii] (Benoit, Bruno & Saussac, 2010, pg. 88)

En Asia los artesanos tenían muchísimo conocimiento, especialmente en las áreas de la metalurgia, textiles y el fuego. Es por ello que durante el periodo de la primera revolución

industrial, los artesanos japoneses, indios y coreanos pudieron asimilar de manera muy rápida todas estas inovaciones, por ello a partir del Siglo XVI estos artesanos tenían la posibilidad de fabricar sus propias armas de fuego a partir de los modelos comprados a los comerciantes portugueses. (Benoit, Bruno & Saussac, 2010).

3.12. Asia Oriental[iii]

En las últimas décadas, Asia Oriental se ha consolidado como uno de los puntos de crecimiento económico y de la organización industrial a nivel internacional e incluso mundial. En el sector industrial, especialmente en algunos sectores como el automotriz, el textil, el siderúrgico, están muy bien posicionados, dando como resultado el que la industria sea sólida y por ello estén considerados como unos exportadores muy competitivos en el mercado mundial, así como poseer varios sistemas de producción en algunos países de Asia Oriental. Sin embargo, al no existir una institución que dé un seguimiento a estas dinámicas de integración de los procesos se tienen distintos niveles de desarrollo en las organizaciones. (Taillard, 2004).

"Hace menos de dos décadas, Asia oriental creó sus modelos de desarrollo e industrialización y demostró un impulso de crecimiento regional particularmente poderoso. Ahora tiene dificultades para encontrarlos y para reforzar su proceso de regionalización: su creatividad y sus estrategias parecen haber sido finalmente tomadas por defecto desde la crisis de los años 1997-1999. Sin embargo, considerado globalmente, Asia oriental tiene una tremenda capacidad de inversión, empresa, competitividad y consumo, por lo que los principales desafíos de las próximas décadas se deben principalmente a la integración dinámica de Economías asiáticas en proceso de globalización productiva"[iv] , (Taillard, 2004, pgs. 148-149), debido a su nivel de competitividad y por estar tan bien posicionada, su especialización en la electrónica ha controbuído mucho a la integración regional, los

intercambios que ha tenido entre los años 1985 y 2000 ha permitido un aumento en el comercio entre diversos países el Noreste Asiático. (Taillard, 2004).

3.13. El surgimiento de Asia Oriental en la división internacional del trabajo[v]

En la fabricación de productos, ya sean televisiones, teléfonos, celulares o computadoras o la fabricación de semi-productos como pantallas o discos duros, se separan en distintas etapas, para que sean independientes las unas de las otras, ya que cada una de ellas tiene características tencológicas y económicas propias. Esto es lo que permite que los procesos de producción estén organizados y les otorguen ventajas competitivas. (Taillard, 2004).

"Las empresas prefieren adaptarse a los crecientes costos mediante la automatización de las líneas de fabricación inversiones que responden mejor a los requisitos técnicos y la reimplantación en la Asamblea de componentes más elaborados. Las actividades de nosotros y las filiales europeas en el sudeste asiático, por lo tanto, han evolucionado a lo largo de los años y su nivel tecnológico siempre ha permanecido en consonancia con las demandas del mercado global"[vi] (Taillard, 2004, p. 204), durante el año 1990, empresas Coreanas y Taiwanesas, empezaron con un modelo japonés, pero posteriormente varios empresarios que estuvieron una temporada en Estados Unidos se inspiraron para implementar un modelo americano. (Taillard, 2004).

3.14. Asia del Noreste: espacio de concurrencia y de cooperación[vii]

Corea del Sur está clasificada a nivel mundial en el cuarto lugar de la industria electrónica. En un inicio Corea del Sur tenía filiales americanas ; sin embargo, con el paso del tiempo tomó preferencia por las empresas conjuntas, por lo que a partir de ello el desarrollo de su industria electrónica ha sido por parte de empresas Coreanas. A pesar de ello, a partir del año de 1987, se dio un aumento salarial, lo que ocasionó que las empresas Coreanas

tuvieran que reubicar su producción de video y audio en Malasia, China, Thailandia y Philipinas. (Taillard, 2004).

"En los años 1980, los coreanos entraron en el mercado de la memoria donde se impusieron a partir de 1990. En 1996, la reversión del precio de las memorias debilitó a Corea del sur que, a finales de 1997, no resistió el contagio de la crisis asiática. La crisis de 1997 y la severa recesión de 1998 han dado como resultado el fortalecimiento de la concentración del sector electrónico y su apertura a los inversionistas europeos y norteamericanos. Aprovechando el aumento de la demanda global y los costos más bajos, los coreanos han pasado desde 1998 en equipos de telecomunicaciones y mercados de computación", [viii] (Taillard, 2004, p. 208).

3.15. La electrónica, la mundialización y la nueva economía[ix]

En Asia, la industria electrónica tiene una relación importante con otras industrias y en la globalización, esto debido a que la comunicación tuvo un descenso en sus costos y por lo tanto los semiconductores ganaron terreno y por ello, el crecimiento de esta industria. (Taillard, 2004).

"La difusión de la economía debería hacer posible mejorar el funcionamiento de estas economías y podría servir de palanca para la reestructuración. Esto es particularmente cierto en Corea del Sur. La crisis liberó las iniciativas y, en 2000, se descubrió que el 8.5% de los coreanos trabajaban en un nuevo negocio, el doble que en Estados Unidos; los coreanos abrazan la nueva economía sin haber terminado el proyecto de ley de la crisis de la vieja economía", [x] (Taillard, 2004, p. 213).

3.16. La evolución del mundo asiático[xi]

Con la finalidad de entender lo que sucede en el mundo asiático se debe de conocer que tras el aumento del Producto Interno Bruto o del Producto Nacional Bruto se tiene una acumulación de bienes y capitales. Sin embargo, estos productos se dividen por el número de

habitantes y se obtiene de esta manera una media, pero es aquí en donde también sale a relucir que hay diferencias dentro del mismo país en cuanto a economía. (Paulet, 2005).

"Estas indicaciones elementales son indispensables porque abundan las teorías sobre el tema y plantean la cuestión de la relación entre crecimiento y desarrollo. Desde el año de 1960, los países de la SUC parecen experimentar un rápido crecimiento económico, pero el proceso ha experimentado averías durante las crisis de 1973 o a principios de los años de 1980. Las situaciones son muy diferentes de una región a otra: Si África está sumida en la pobreza, Asia está experimentando un 10% de tasas: lo que Edward Parker llama el "camino alto". La gran parte de Asia parte de una situación dramática después de la segunda guerra mundial. Ya, en 1913 el PIB/HAB, según la media de la OCDE, sigue siendo 4 veces mayor que el de Asia, pero la progresión va a ser muy rápida. Todo progreso debe esforzarse hacia una mejora en el destino de la humanidad"[xii], (Paulet, 2005, pgs. 42-43).

3.17. Corea y la integración financiera en Asia del Este[xiii]

En cuanto a lo comercial, específicamente en Asia del Este, durante la crisis de 1997 y 1998, lanzan una nueva iniciativa entre 3 países (China, Corea y Japón) en la que cuando algún país se encuentra en algún problema, se brinda un apoyo económico. Esta iniciativa se llama ASEAN 3. (Bousseau du Rocher & Godement, 2005).

"En este contexto de una mayor cooperación financiera, Corea se ve obligada a llevar a cabo reformas internas de su sistema financiero para poder participar activamente y beneficiarse del mecanismo. La adhesión del país a estas iniciativas debería ayudar a legitimar y facilitar la reforma interna del sector financiero. El país, sin duda, tiene mucho que ganar con el desarrollo de un mercado de bonos nacional, pero también regional"[xiv], (Bousseau du Rocher & Godement, 2005, p. 109), por ello, Corea ha buscado tener una ventaja sobre los otros dos países participantes a través de su integración financiera, ya que el sistema chino aún no se encuentra lo suficientemente desarrollado, mientras que el sistema

japonés tiene algunos problemas, dando una ventaja a Corea. (Bousseau du Rocher & Godement, 2005). A pesar de ello, China ha seguido desarrollándose y creciendo, lo que ha obligado a Corea a ser más consciente de tener una cooperación financiera a nivel regional, por lo que esta estrategia hasta este momento ha funcionado. (Bousseau du Rocher & Godement, 2005).

"El proyecto para crear un Fondo Monetario Asiático se revivió recientemente en una reunión de la ASEAN -3 al margen de la Cumbre anual de la Junta del Banco asiático de Desarrollo. Detrás de esta propuesta está en juego el control de la economía regional. El desafío para Corea es definir el papel que podría tener en esta negociación"[xv], (Bousseau du Rocher & Godement, 2005, p. 109).

3.18. Corea del Sur : un gran país[xvi]

Corea del Sur es un país que tiene 48 millones de habitantes y una superficie de 99 260 km ² y tras todo lo que ha pasado en su historia desde la invasión japonesa y la Guerra de Corea, su desempeño ha sido muy bueno, pues ha sido una puerta de entrada y salida para otros países en los periodos de dificultades. Corea del Sur es un país que ha tenido grandes éxitos, principalmente económicos y sociales, con un gran desarrollo y crecimiento a partir de la década de los años setentas. (Paulet, 2005).

En la actualidad se puede ver lo lejos que se encuentra, es un país muy grabde, en donde se funden tanto la cultura antigua como la actual, con esos edificios enormes, con pantallas en su exterior llenas de publicidad, las calles repletas, los cruces peatonales llenos de personas que van en su mundo, con sus teléfonos celulares, evadiendo a las personas que caminan a su lado, frente o detrás de ellas. Observando el orden que existe, el respeto a la señalización, ya sea al momento de ingresar o salir del metro, como al querer abordar un camión, esperaran su turno en la fila o al cruzar una calle, esperan a que el semáforo dé luz verde al peatón y caminando del lado que corresponde el cruce peatonal de acuerdo al lado de

la calle hacia la que van. La limpieza que existe en la ciudad, la forma en que saludan al ingresar en una tienda, en una empresa, en un restaurante.

3.19. Del éxito a la crisis[xvii]

En sus inicios como un país independiente tras el fin de la guerra, no fue sencillo para Corea del Sur identificar sus fortalezas y poder salir adelante ; sin embargo, una vez que se encaminó no ha dejado de crecer y de consolidarse como un país fuerte y desarrollado.

“Las dificultades de los países asiáticos más desarrollados, como Corea del Sur, están haciendo que el desarrollo del país sea más rápido. Desgarrado por las guerras era difícil predecir el tremendo crecimiento que tendría. Alrededor de 1960 las dos Coreas aún podían ser descritas como "todavía marionetas". (F. Braudel) manipulado por los grandes poderes. Sin embargo, entre 1970 y 2002 los ingresos del Sur se multiplicaron por siete y la curva PIB/hab. creció constantemente” (en dólares PPP),[xviii]

Tras la guerra, Corea del Sur estuvo considerado como un país desfavorecido, especialmente debido a que la agricultura y la pesca era algo que la gente requería para su supervivencia y desarrollo. El periodo de recuperación para el país fue lento ; sin embargo, se empezaron a mejorar las infraestructuras del campo y empezó a recuperarse, lo que permitió que pudiera continuar avanzando económicamente. (Paulet, 2005).

El crecimiento de las industrias ha sido el principal aporte al desarrollo económico. Por su parte Corea del Norte se quedó con las industrias pesadas y Corea del Sur se quedó con aquellas industrias que son consideradas ligeras. (Paulet, 2005).

Tabla 3

Participación en el PNB dividido por sector.

Participación en el PNB	Sector primario (%)	Sector secundario (%)	Sector terciario (%)
1960	41	13.6	45.4
1985	14.2	28.4	57.4
1998	15	23	62

Fuente: (Paulet, 2005, pg. 182).

“Más allá de lo estático, siempre crítico, podemos ver muy bien los progresos realizados en un país donde hasta principios de la década de 1960, la agricultura, la pesca y los bosques constituían más del 40% de la riqueza del país. La separación con el Norte ha privado al sur de la electricidad y parece paralizarla porque el Norte contiene las materias primas. La guerra ha causado la desaparición de más de un millón de surcoreanos, por no hablar de la destrucción”[xix], (Paulet, 2005, pgs. 182-183), por su parte, Estados Unidos, ha brindado asistencia financiera a Corea pues considera que de esta manera está creando un escudo contra el « comunismo ». (Paulet, 2005).

La industria tuvo un crecimiento bastante rápido a partir de la década de los 70´s, iniciando en la industria textil y alimentaria, posteriormente se dio crecimiento en las industrias pesadas con empresas como Samsung, Daewoo y Hyundai, así como el crecimiento en la industria de la construcción, la química y la petroquímica. (Paulet, 2005).

La industria es el motor del crecimiento en Corea del Sur hoy en día, su originalidad está en el estado y en la existencia de empresas muy grandes e importantes como Hyundai, Daewoo, Samsung. Gracias a ello se puede decir que Corea del Sur junto a la OCDE son integrantes del club de los países ricos. (Paulet, 2005).

“La crisis de 1997-98 aceleró un cambio predecible. El dinamismo coreano fue acompañado por graves defectos estructurales que habían pasado desapercibidos en un país orgulloso y nacionalista. Poco se dijo que era el entendimiento de que muchas empresas eran "inviables"; entre ellos se encontraban filiales de Chaebols... Más de 80 establecimientos han sido clasificados de esta manera. Estos grandes grupos tienen numerosas filiales y Samsung, Hyundai y Daewoo han vendido, cerrado o rediseñado las unidades en un clima social muy tenso. La proliferación de escándalos políticos y financieros, la opacidad, la falta de solidez del sistema bancario fueron la debilidad de Corea del Sur”[xx], (Paulet, 2005, pgs. 183-1884).

3.20. Incheon

Es una de las seis ciudades metropolitanas que, junto a las nueve provincias, la ciudad especial y la ciudad autónoma especial, forman Corea del Sur. Está ubicada en el extremo noroeste del país, limitando al norte con Corea del Norte, al este con Seúl y Gyeonggi, y al sur y oeste con el Mar Amarillo. Es la tercera ciudad más grande de Corea del Sur, después de Seúl y Busán. Siendo el lugar en donde se ubican el puerto más importante de la costa oeste surcoreana y el aeropuerto más grande del país, Incheon es el centro de transporte más grande de Corea del Sur.

En tiempos recientes Incheon ha cobrado gran importancia debido a su excelente bahía; cuando el puerto fue fundado en 1883, la ciudad llamada entonces Jemulpo tenía una población de tan sólo 4,700 habitantes. Hoy en cambio, Incheon es una metrópolis de más de 2,5 millones de personas que se ha convertido en un importante centro financiero y corporativo dentro de la Zona Económica Libre de Busan-Jinhae.

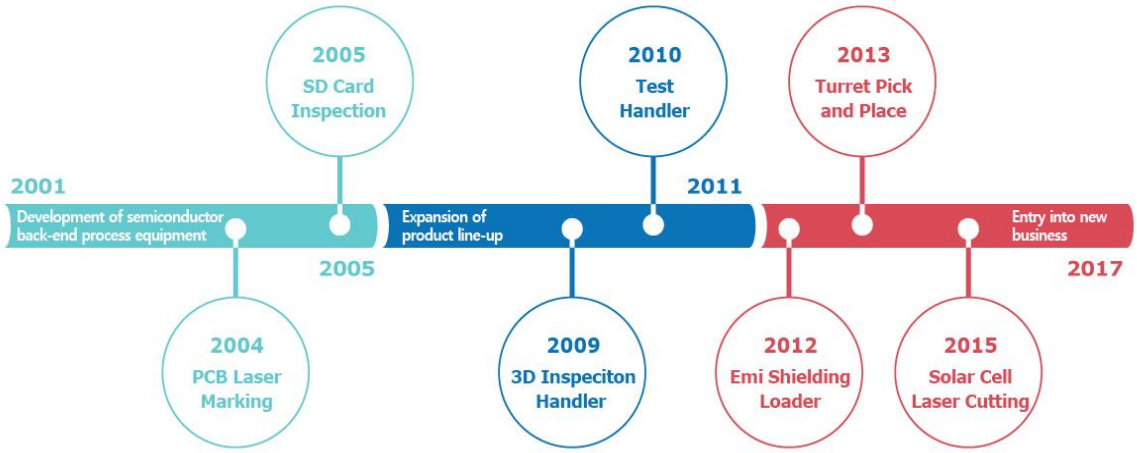
3.21. Genesem

Desde su nacimiento en el año 2000, Genesem ha desigando sus recursos al desarrollo de la manufactura y a proveer un equipo automatizado para los procesos de back end de los semiconductores. Su meta es ser una de las empresas del Top 3 en las manufacturas de semiconductores para el año 2020.

Genesem ha crecido como proveedor líder de fabricación láser, controlador de pruebas, inspección y otros equipos de proceso de back-end en semiconductores para clientes en Estados Unidos, México, China y Filipinas.

Figura 2

Cronología de productos.



Fuente: (Genesem, s.f.)

3.22. Hitos[xxi]

Tabla 4

Menciones y reconocimientos Genesem

Nov. 2000	Establecida como Jin Technology.
Aug. 2001	Seleccionada como una compañía InnoBiz por SMBA.
Nov. 2002	Designada como una compañía Venture por SMBA.
Dec. 2002	Adquirió el certificado del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
Aug. 2004	Designada un exportador prometedor SME por SMBA.
Sep. 2004	Seleccionada como una compañía con “tecnología competitiva” por el Fondo de Garantía de Crédito Tecnológico de Corea (KTCGF), por sus siglas en inglés.
Jan. 2005	Certificación adquirida para un centro corporativo de R&D de KITA.
Aug. 2005	Ganador de la medalla Servicio Industrial Presidencial por su contribución a la innovación en tecnología.
Nov. 2006	Ganador del Premio Torre de Exportación USD 3 millones del Ministerio de economía del conocimiento.
May. 2007	Fusión con GK Systems.
Jun. 2007	Renombrada Genesem Inc.
May. 2008	Certificación ISO 14001 adquirida para sistemas de gestión medio ambiental.
Mar. 2010	Designada “SME prometedora” por el Banco de Desarrollo de Corea.
Jun. 2010	Nombrado “miembro excelente” de la red de colaboración R&D.
Nov. 2010	Ganador del Premio Torre de Exportación USD 5 millones del Ministerio de economía del conocimiento.

Apr. 2011	Seleccionada como Main-Biz (Gestión de la Innovación Empresarial) por el Administrador de los pequeños y medianos negocios administrados (SMBA) por sus siglas en inglés.
Nov. 2011	Seleccionada como una "Compañía con visión" por el gobierno municipal de Incheon.
Sep. 2011	Reconocida como mejor promotor de la productividad por el Ministerio de conocimiento de economía.
Dec. 2012	Ganador del Premio Torre de Exportación USD 10 millones del Ministerio de economía del conocimiento.
Sep. 2015	Enlistado en el mercado de KOSDAQ.
Oct. 2016	Reubicación de las oficinas centrales a Incheon-Songdo Technopark District.
Nov. 2016	Premio IR52 Jang Young-shil EMI por el mejor método de blindaje del paquete semiconductor.

Fuente: (Genesem, s.f.)

3.23. Historia de Expansión Global[xxii]

Tabla 5

Cronología establecimiento Genesem

2000	Establecida Jin Technology Co., Ltd.
2001	Entró en el mercado de Tailandia.
2002	Entró en el mercado de Malasia, estableciendo transacciones.
2003	Entró en el mercado de Singapur, firmando acuerdos para el suministro de productos de equipos a empresa multinacionales allí.
2004	Entró en los Estados Unidos y Filipinas y suministra equipo a una compañía con base en Estados Unidos.
2005	Inició transacciones con clientes de China y de Taiwán, estableciendo una base de clientes en los mercados chinos.
2006	Entró en el mercado de Brasil, asegurando una cadena de suministro basada en un llavero de equipos de proceso de back-end para el mercado Latinoamericano.
2009	Entró en el mercado de Japón, expandiendo las ventas y la cadena de suministro de productos de equipos de la empresa.
2010	Entró en el mercado de México, asegurando una base de clientes en Brasil y México, los dos principales mercados de semiconductores en Latinoamérica.
2012	Exportó equipos de células solares a Norteamérica (recibió órdenes de Solaria, suministró largueros y dispositivos de ruptura.
2013	Comenzó a exportar su sistema de Pick & Up para las Filipinas.
2014	Recibió un pedido grande para equipo de controlador de prueba de Skyworks México.
2015	Exportó 100 MW- capacidad de equipo en línea a un fabricante de módulos de células solares con sede en Estados Unidos.
2016	EMI blindaje de sistema de automatización en línea que suministra a STATSChipPac en Corea.
2017	EMI blindaje de sistema de automatización en línea que suministra a Samsung Electronics SK Hynix en Corea.

Fuente: (Genesem, s.f.)

3.24. Conclusiones

La industria maquiladora a lo largo del tiempo ha sufrido diversas transformaciones, desde la manera en que han cobrado relevancia en el país, convirtiéndose en una de las principales fuentes de empleo en la región fronteriza de México, así como siendo una opción

para conseguir un trabajo estable para cientos de profesionistas. La manera en que las empresas se han ido estableciendo en el país gracias a las facilidades que se les brindan y a la ubicación geográfica que tiene México, así como las ventajas y desventajas que esto representa para el personal que labora en ellas.

Además, es importante destacar que, tras largas negociaciones por parte de México, Estados Unidos y Canadá, el 1ro de julio de 2020 entró en vigor el T-MEC, que vino a sustituir el Tratado de Libre Comercio, lo que permite que estos 3 países se sigan beneficiando de los acuerdos comerciales que lo integran.

En cuanto a Asia y su transformación a lo largo de este tiempo, se puede observar cómo se ha tenido un avance tecnológico y científico en el continente, así como el crecimiento y éxito económico que pudieron tener gracias a una nueva economía que les permitió potenciar la industrialización para ser clave en el crecimiento del país.

Capítulo IV

Cultura y multiculturalidad en la organización

En este capítulo se podrá ver la relación que existe entre la cultura que se vive en las organizaciones, en las que se pueden observar los valores, creencias y características de las personas, en especial haciendo un énfasis en las organizaciones que se están estudiando, en ambas se encuentran laborando personas de distinta nacionalidad, en el caso de Rockwell Collins- EEMSA en donde hay personal proveniente de Estados Unidos, se vive una mezcla de culturas. También en la empresa Genesem en Corea del Sur, en la que hay personal de otras partes de Asia, por lo que la manera en que se desarrolla la multiculturalidad en el interior de cada una de estas empresas es de gran importancia.

4.1. Cultura

Partiendo de que la comunicación es relevante para las organizaciones y para el estudio de las culturas, en primera instancia se debe de definir lo que es el término de cultura para algunos de los autores.

"La palabra cultura viene del latín cultūra. Es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época, grupo social", (RAE, s.f.).

Por su parte, la UNESCO la define como "un conjunto distintivo de una sociedad o grupo social en el plano espiritual, material, intelectual y emocional comprendiendo el arte y literatura, los estilos de vida, los modos de vida común, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias", (UNESCO, s.f.).

"Las culturas primitivas eran percibidas como culturas no muy modificadas por el contacto supuestamente muy limitado con otras culturas"[xxiii], (Cuche, 2016, p. 57), aquí el autor hace la referencia de que las culturas sufren poca o nula modificación, puesto que en

sus inicios las culturas no tenían contacto con otras, lo que lo hacía difícil que se tuvieran grandes moficaciones.

Tambien, la cultura es definida de acuerdo a García (1988) como “el conjunto de procesos simbólicos a través de los cuales se comprende, reproduce y transforma la estructura social” (p. 29). Entendiéndose como el que la cultura es un conjunto de acciones, cosas, procesos, entre otras cuestiones, que forman parte de un todo en la sociedad y por ello es que cada persona, grupo, organización, país, va forjando su propia cultura.

Otro de los autores que coincide en el sentido en que la persona en la sociedad, al ser la cultura un proceso natural va creando sus propias ideas y creencias en base a lo que está viviendo o experimentando es Thévenet (1993), que señala, “La cultura es una realidad de la organización; es el resultado de un proceso natural, específico de cualquier sociedad humana que tiende a crear sus propias referencias a partir de sus experiencias”[xxiv], (p.123).

Sin embargo, este autor a diferencia del anterior se puede decir que por momentos coincide y por momentos considera todo lo contrario, “Para ellos, la cultura no existe como una realidad "per se", aparte de los individuos, incluso si cada cultura tiene una relativa independencia de ellos”[xxv], (Cuche, 2016, p. 38), señalando, que para algunas personas la cultura no existe como una realidad, a pesar de que cada individuo tiene su propia cultura y es distinta de una persona a otra.

También hace referencia a que la cultura a pesar de que no se considera como una realidad, es considerada como un todo, a pesar de las diferencias en las culturas, “Por lo tanto, la cultura siempre se considera como un todo, y la atención siempre se centra en las discontinuidades entre las diferentes culturas, pero el modo de explicación cambia”[xxvi], (Cuche, 2016, p. 38).

Asimismo, destaca que debido a que el individuo posee una historia personal, esta le permite tener una cultura individual, pues se toma en cuenta cada cosa en particular que tiene

la persona, “El individuo de acuerdo con su historia personal, que produce una psicología singular "reinterpreta" su cultura de una manera particular. La suma y la interacción de todas las reinterpretaciones individuales cambian la cultura”[xxvii], (Cuche, 2016, p.45).

La cultura a lo largo de la historia ha ido sufriendo modificaciones, partiendo de que los mismos seres humanos van evolucionando, en este sentido, se puede apreciar a la cultura como una característica o rasgo que tiene la persona y que puede verse de alguna manera reflejado en su comportamiento. La cultura a su vez va dando señales de sus modificaciones dependiendo del ambiente en el que se esté desarrollando y la manera en que la sociedad va evolucionando.

Para Cuche (2016),

> El intercambio es incluso lo que más profundamente especifica el ser humano, siendo de lenguaje y comunicación en todas sus formas. La cultura se produce mediante intercambios entre individuos y entre grupos. Esta es la razón por la que cada cultura es necesariamente plural y evolutiva, porque nunca es una síntesis más o menos lograda y más o menos provisional de varios,[xxviii] (p.141)

De acuerdo al autor, la cultura sufre de modificiaciones porque se están realizando de manera constante intercambios, las personas van evolucionando, sus relaciones de unos con otros se van modificando, lo que tiene como consecuencia que se tengan cambios culturales.

Según Béra & Lamy (2008),

> La cultura ya no podía concebirse como una estructura lógica o una idea filosófica. Se analiza como una categoría que regula un conjunto de prácticas y representaciones co-añadido y ofrece contenido regular, objetivamente observable y científicamente descriptible,[xxix] (p.20).

Derivado de ello, estos autores destacan que, la cultura no se queda fija, como una estructura, sino que va teniendo modificaciones, por lo que se puede destacar que coincide

con lo que señala Cuche, en el sentido en que la cultura se puede tener como algo vivo, algo que se modifica día con día, pero que al mismo tiempo, esta modificación es gracias a la aportación individual que realizan las personas.

Por su parte, (Hofstede, s.f), comparte las 6 dimensiones de la cultura nacional, siendo la primera de ellas Índice de Distancia de Poder, en la que se hace referencia a que las personas que están abajo en la cadena de mando aceptan y a su vez esperan que el poder sea distribuido de una manera equitativa.

La segunda dimensión es el individualismo contra el colectivismo, en la que se destaca que el individualismo corresponde al marco social en el que las personas que solo cuidan de ellos y de sus familiares, mientras que el colectivismo hace referencia al marco social en el que las personas a cambio de lealtad, los unos cuidan de los otros.

La tercera es la masculinidad contra la feminidad, en donde se considera que la masculinidad hace referencia al éxito, a lo heróico, a los logros, mientras que la feminidad se relaciona con modestia, cooperación y cuidar de los más débiles.

La cuarta es el índice de la evasión de la incertidumbre en la que se hace referencia a cómo la sociedad lídia con no conocer lo que pasará en el futuro, ya que aquí se destaca a aquellos integrantes de la sociedad que no se sienten cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad.

La quinta es la orientación a largo plazo contra la orientación a corto plazo, en donde se hace referencia a la manera en que la sociedad liga su pasado con el futuro. Cómo es que aquellos que salen bajos en esta dimensión es porque se quedan en el pasado, siguen honrando el pasado ; sin embargo, quienes salen altos, son aquellos que a pesar de que tienen una relación con el pasado buscan la manera de prepararse hacia el futuro.

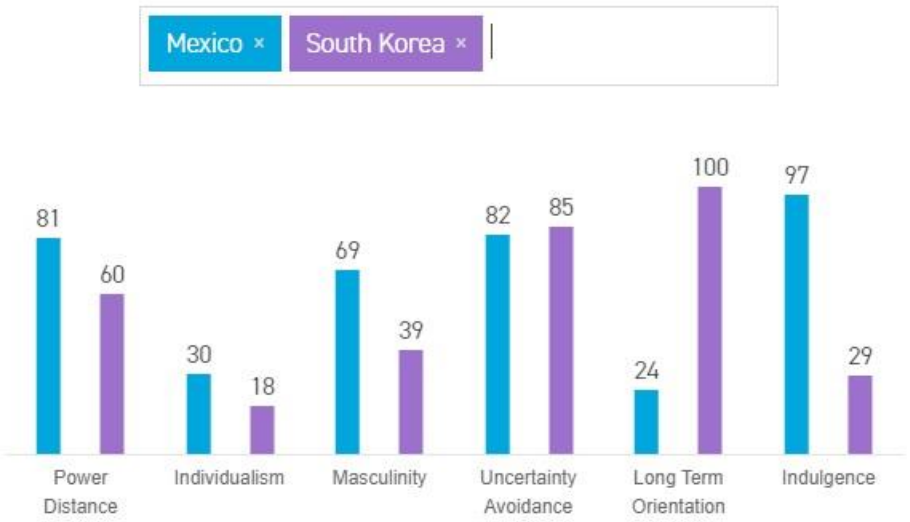
Finalmente, la sexta dimensión corresponde a la indulgencia contra la restricción, en donde hace referencia a la indulgencia cuando en la sociedad se puede disfrutar de la vida, de

cubrir sus necesidades básicas, en cambio la restricción hace referencia a cuando en la sociedad todo se regula y se tienen estrictas normas sociales.

Aquí se muestra un comparativo entre los dos países que se estudiaron en esta investigación, para conocer en qué posicion se encuentran ubicados de acuerdo a estas 6 dimensiones. Mostrando diferencias interesantes y abismales entre ambos países. La más significativa es la dimensión de la orientación a largo plazo, en donde Corea del Sur tiene el 100% mientras que México se ubica en un 24%.

Figura 3

Comparativo entre México y Corea del Sur de las 6 dimensiones según Hofstede.



Fuente : (Hofstede, s.f.)

Otro aspecto de relevancia, de que la cultura se va modificando, es que desde el inicio de la implementación de las industrias maquiladoras en Baja California, el estado ha sufrido cambios, al ser ahora esta industria una de las principales fuentes de empleo en la región y por lo tanto la migración se ha hecho presente en el estado, también se debe de destacar la ubicación geográfica que tiene en el país, al estar colindando con la frontera de Estados Unidos, el estado pudiera verse en poco o en gran sentido influenciado por una cultura norteamericana.

“La cultura local de un país imprime ciertos rasgos comunes en todas las organizaciones cuya actividad se desarrolla en él, sean estas públicas o privadas”, (Franklin & Krieger, 2011, pg. 362), que es uno de los fenómenos que se pueden observar en la empresa instalada en Mexicali, cómo a pesar de que se tienen empleados de otras nacionalidades e inclusive un gerente de planta que es estadounidense la cultura que predomina es la mexicana, puesto que la mayoría del personal que labora en ella es de esta nacionalidad.

Si bien es cierto, que estando en frontera se pueden adoptar algunas cosas específicas de la cultura norteamericana o estadounidense, como pudiera ser el festejo de Día de Brujas, mejor conocido como Halloween, también se lleva a cabo el festejo de Día de Muertos que es muy tradicional de la cultura mexicana, esto no quiere decir que una cultura esté peleada con otra. Aquí incluso se podría decir que se enriquece la cultura propia.

En ese sentido, se puede destacar que algunos autores se muestran de acuerdo en que la cultura aporta cosas positivas, como la experiencia que se vive en otros lugares, otros consideran que la cultura que traen puede aportar cuestiones negativas. Dependerá también de la manera en que las personas reciban las acciones de estas personas o cómo sean sus comportamientos en la organización. En especial cuando se está hablando de personas que están en la empresa pero que pertenecen a otros países y que por lo tanto tienen culturas distintas.

4.2. Cultura e identidad en las empresas

Es importante destacar que previamente en el segundo capítulo se hizo referencia a diversos estudios efectuados en cuanto a los cambios globales que se están dando y que por ende impactan en la organización, por ello, la importancia de la adaptación en estas empresas a otras culturas y al desarrollo de un mayor conocimiento de ellas.

La cultura, en especial la cultura organizacional es la que se hace presente en las empresas, “Si la cultura es un proceso, por lo tanto, evolutivo, no sólo no es incompatible con la idea del cambio, sino que es una fuente de ello”[xxx], (Bernoux, 2004, p.144), para este autor la cultura es una fuente de cambio y es que la cultura no sólo muestra los valores que tiene una persona, sino que muestra también la capacidad que tiene la persona para poder relacionarse con los demás, para aportar a un equipo de trabajo. Dentro de esta cultura organizacional destaca la cultura de empresa, “La cultura corporativa es un sistema estructurado de valores, códigos y representaciones fundamentales. Es una estructura inmaterial de socialización”[xxxi], (Peretti, 2015, p.51), esta cultura de empresa, es considerada por el autor como una cultura en la que no puede haber modificaciones, que es rígida y en la que no se pueden tener cambios. Sin embargo, considero que a pesar de que una cultura sea rígida siempre hay espacio para los cambios, porque los cambios siempre aportan cosas nuevas a las personas y a las mismas organizaciones, si se está en un sitio en el que todo es cuadrado y no se permite hacer una modificación en poco tiempo se convertirá en un sitio en el que no se pueda ni convivir, lo que desencadenará en un lugar en el que las personas no estén contentas y que busquen a la brevedad irse a otros espacios en el que se les de más libertad. Esto no quiere decir que las personas no deseen acatar reglas, simplemente que cuando se es tan estricto en el que no se pueda hacer modificación alguna, se es difícil que las personas puedan tener un desarrollo.

De acuerdo a Lévy-Leboyer (2007),

> Las organizaciones se han convertido gradualmente en mundos sociales complejos con diferentes culturas, coaliciones, estados de los empleados y redes de control. El trabajo se realizó en un contexto social diverso, con una jerarquía a varios niveles que ejercen la autoridad necesaria para garantizar el cumplimiento de las decisiones tomadas al nivel superior,[xxxii] (p.33).

El mundo cada vez es más cambiante y está globalizado, lo que implica que las organizaciones en las que se desarrolla una cultura de empresa deben de adaptarse a todos estos cambios, en especial cuando estos cambios son provocados por las diferencias en las culturas, pero de igual manera tomando especial atención a que a pesar de que ahora los jefes sean distintos a los que quizá se tenían anteriormente se respeten las decisiones que ellos tomen, "Tener en cuenta las singularidades culturales es particularmente importante, en un momento en que la globalización de la economía requiere un enfoque diversificado de la gestión de los recursos humanos"[xxxiii], (Lévy-Leboyer, 2007, p. 83), es por ello que la buena adaptación de los trabajadores a las diferentes culturas, así como el papel que realicen las personas de recursos humanos dentro de la organización permitirá que esto sea más rápido y más eficaz. Las personas de recursos humanos hoy en día deben de estar capacitados tanto a nivel de comunicación como de lenguas para poder afrontar los retos que se les están presentando, y en especial para poder atender a las necesidades de todo el personal, incluyendo a aquellos que llegan de otras ciudades o países.

Una parte importante de la cultura es la identidad, de acuerdo a Bernoux (2004), "La identidad es un proceso de construcción de significado a partir de una relación que tiene prioridad sobre los demás"[xxxiv], (p.158), es por ello que al estar en convivencia y trato con personas de otras nacionalidades se va construyendo una identidad en conjunto, tanto con los valores, cualidades, conocimientos, costumbres que tienen las personas, así como aquellos que se van aportando por la misma relación que se tiene con los demás, lo que enriquece en gran medida la cultura.

También puede darse de manera individual en aquellas personas que traen una historia de vida llena de experiencias, lo que les ayuda a formar su propia identidad, tal como lo señala el autor, "El anhelo de identidad procede del deseo de seguridad que, en sí mismo, es un sentimiento ambiguo", (Bauman, 2005, pg. 34).

De acuerdo a Bernoux, 2004

> La identidad sería una forma de valorar la estabilidad que nos impediría pensar en el cambio, mientras que, para entenderlo, hay que integrar la historia de las interacciones entre los pueblos, es necesario analizar las propiedades de las aleaciones, en la fundición de mundos mixtos,[xxxv] (p.165).

En este punto se destaca la aportación que hace la identidad a la cultura, tanto de la persona, como de la organización, en ambas empresas esto ha sucedido, ya que ambas por sus ubicaciones geográficas tienen entre sus empleados a personas que no son de la nacionalidad en la que está instalada la empresa, esta aportación es efectiva cuando las personas comparten de ellos mismos a los demás, cuando se tiene una relación de trabajo fuerte, "La cooperación es que un individuo trabaje con otro desde una perspectiva a largo plazo, incluso a expensas de un beneficio inmediato"[xxxvi], (Bernoux, 2004, p.174), tal como lo señala el autor, el que los empleados se relacionen unos con otros tiene que ver mucho en la intención que tengan ellos mismos, en la cooperación que se tenga para llevarlo a cabo, también se destaca la relevancia de que cuando se formen este tipo de relaciones o acercamiento entre los empleados lo mejor es que se hagan con la intención de que serán para mantenerlas por un largo tiempo, en este sentido aquí también se puede tomar como punto de referencia el interés que tenga la persona para permancer en la organización puesto que si empieza a relacionarse con esa intención de ver hacia el futuro y buscando alcanzar los objetivos la empresa estará ganando un valioso integrante. También se destaca que para alcanzar este objetivo es importante la manera en que la persona reconoce su misma identidad en las relaciones de trabajo, "La identidad y el auto-reconocimiento en las relaciones laborales se combinan para mostrar la importancia del significado otorgado a la acción. Dan sentido al trabajo"[xxxvii], (Bernoux, 2004, p. 165), es decir, que esté consciente de su manera de ser, y que eso no solamente se demuestre en

palabras, sino en las acciones que lleva a cabo tanto en el trato hacia sus compañeros, supervisores o jefes, así como en la manera en que trabaja en equipo.

También abordaron el tema de las relaciones sociales y cómo estas son de vital importancia para la organización, ya que de ellas depende en gran medida el trabajo en equipo y el alcance de objetivos, una de las cosas más relevantes en cuanto a las relaciones sociales es aquella que habla de las relaciones que se dan entre las personas más allá del ámbito laboral, porque son capaces de crear vínculos de amistad fuera de la empresa, ya que en ocasiones se pasan gran parte de las horas del día laborando, lo que hace más fuerte este punto.

4.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una de las ramas que forman parte de la cultura, por lo que para poder explicar de mejor manera la cultura organizacional se debe de iniciar por identificar algunos de los conceptos que manejan los autores sobre la cultura.

Nanda (1987) señala que, “la cultura es una ‘codificación de la realidad’, un sistema de significado que transforma la realidad física, que está ahí, en experiencia de la realidad” (p. 56), partiendo de esto, en la organización el contexto cultural es de suma importancia, puesto que es el marco de referencia de aquella persona que llega a un nuevo ambiente y en el que se tiene que desenvolver y compartir además de experiencias trabajo y normas qué cumplir. Es aquí donde la persona toma un poco de esa “realidad” y la hace presente en la manera en que toma decisiones o en la forma en que se desarrolla en ese contexto social.

Se puede decir que la cultura permanece en la persona y cuando esta tiene que ir a otro sitio se lleva parte de esa cultura, no quiere decir que se manifieste o que las personas lo puedan percibir, simple y sencillamente puede notarse con ciertos rasgos o aspectos al interactuar con la persona. Cuando la persona está en otro sitio que no es el lugar en el que vive o en el que se desarrolló no necesariamente se apropia de la cultura del lugar en el que

ahora se encuentra o bien, de una cultura que está cercana al lugar en donde reside debido a la cercanía por ubicación geográfica.

La cultura en la organización se va modificando en cada individuo y en su todo debido a que cada persona va aportando algo de su propia esencia, lo que hace que cada persona en la organización aporte para el desarrollo de una cultura organizacional, “La cultura es en gran parte inconsciente. La identidad, por otro, es un estándar de pertenencia, necesariamente consciente, porque se basa en oposiciones simbólicas,[xxxviii] (Cuche, 2016, p. 97).

Partiendo del concepto que señala la autora, “La idea de que cada cultura debe ser enfocada en sus propios términos es llamada relatividad cultural” (Nanda, 1987, p.13), la relatividad cultural puede ayudar a entender otras culturas, en ese sentido, es una manera en que se puede comprender también cómo es que los empleados se van desarrollando de distintas maneras debido a que en ocasiones todas estas personas tienen una distinta cultura en la misma organización, cómo el manejo o apropiación de esa cultura pudiera incidir en el alcance de metas u objetivos particulares. Esto se convierte en un punto de interés ya que la empresa en Mexicali trabaja con un corporativo estadounidense, mientras que la empresa en Corea tiene clientes en diversos puntos del mundo, lo que abre un abanico a diversidad en las culturas.

Para la organización, la cultura es una de las bases para el desarrollo, solamente que hay ocasiones en que no se le presta la suficiente atención y se puede asumir que es algo que se da de manera natural; sin embargo, para que la cultura en la organización se viva de manera adecuada y que esto lleve al alcance de objetivos se debe de trabajar de forma constante en ella. Al hablar de cultura dentro de la organización es importante considerar que esta va ligada al sentir y a la percepción que tienen las personas de ella dentro de la empresa, para Thévenet (1993), “La cultura es una realidad de organización; es el resultado de un

proceso natural, específico de cualquier sociedad humana que tiende a crear sus propias referencias a partir de sus experiencias"[xxxix], (pg. 123), destacando que la cultura sigue un orden natural y que se crea a través de sus propias referencias y experiencias, lo que aporta distintas perspectivas a la organización.

Todas estas cuestiones, son las que se pueden ver reflejadas en el estilo de liderazgo que tengan los mandos altos y cómo es que ellos responden o reaccionan a los problemas que se puedan ir generando. De igual manera, cómo es que van realizando los ajustes necesarios en la organización para que todo vaya funcionando de manera adecuada e integral.

De acuerdo a Franklin & Krieger (2011)

> El sentido que la cultura le da a la organización está constituido por la transmisión de identidad y pertenencia, y por la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos y políticas, estrategias y relaciones con el medio. La cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas; si éstas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, uniéndolos en la consecución de las metas organizacionales. La extensión o limitación de la cultura es una medida de su fuerza: es extensa si está difundida y es aceptada en toda la organización, es limitada si no es ampliamente sostenida y aceptada en toda la empresa, es decir, si no existen en ella creencias, normas y valores aceptados de manera común, (pg. 387).

Por su parte, la cultura organizacional como se mencionó anteriormente se forma por la aportación que hacen todas las personas que pertenecen a la organización, ya que cada uno de ellos tiene una escencia, y esta escencia es la que se va compartiendo de manera natural y la que efectúa un aporte a las personas a su alrededor dentro de la organización.

Nosnik (2005) señala

> La definición de cultura organizacional nos remite al acuerdo tácito o formal entre un número de individuos que trabajan en conjunto formando un equipo, y con base en creencias, valores, principios que constituyen el marco normativo para evaluar y apreciar su desempeño y contribución, (pg. 54).

Nosnik, coincide con otros autores destacando que la cultura organizacional se desarrolla en base a los valores, las creencias y la escencia que tienen los empleados, los cuales con sus acciones aportan de diversa manera a la organización, "La presencia de una misión le da sentido al propósito común y colectivo que congrega a los individuos en una organización", (Nosnik, 2005, pg. 50), en este sentido, el autor señala que es de gran importancia que en la organización se tenga claro el objetivo al que quieren llegar, porque de esta manera, al momento en que todos lo conocen y trabajan por él se fortalece en mayor medida esa cultura organizacional.

Además, destaca que "Cuando una organización ha podido crear y consolidar su propia cultura, es el momento de diseñar una estrategia para desarrollarla", (Nosnik, 2004, pg. 102), este aspecto es clave en la organización, pues si bien es cierto, hay ocasiones en que esta puede ya existir, generalmente pasa de largo, pues en la organización no se le da la importancia que debería.

Otro punto que consideró el autor fue el modelo de Erikson, que destaca las actitudes positivas y en base a ello, él comparte los valores centrales del desarrollo cultural, los cuales son 8, y estos "Se refieren a las relaciones interpersonales y los procesos de grupo que suceden en las empresas e instituciones gubernamentales y de la sociedad civil", (Nosnik, 2004, pgs. 115-116). En conjunto a ello, crea 8 etapas del desarrollo cultural de las organizaciones, la primera de ellas "Unidad" busca el cultivo de la confianza básica dentro de cada uno de los integrantes de la organización (Nosnik, 2004). La segunda etapa

“Capacidad”, que da la oportunidad al empleado a que comparta sus habilidades y conocimientos, todo lo que puede aportar a la organización. Mientras que la tercera etapa “Consenso”, busca que se revise a conciencia el rumbo que tomará la organización, desde el puesto más alto hasta el más bajo pasando por cada área (Nosnik, 2004). La cuarta etapa es la “Efectividad”, que es considerada como el resultado de la motiviación y el que los empleados hayan mostrado la capacidad de lograr las metas y objetivos (Nosnik, 2004).

Por su parte, la quinta etapa es la “Competencia”, y aquí es en donde entra la capacidad que tiene la organización de colocarse como líder en el mercado, ya sea a través de un producto o servicio, el que estén y permanezcan en la preferencia de los clientes por sobre otros. La sexta etapa consiste en la “Responsabilidad Institucional”, radica en la creencia en que debe ser un modelo tanto para los miembros de la misma empresa como para aquellas empresas que aún no llegan a ese punto (Nosnik, 2004). En cuanto a la séptima etapa, “Ecología” busca que su trabajo sea de la mejor manera, sin que este afecte de manera grave al medio ambiente. Finalmente, la última etapa “Integración”, se refiere a que las personas que trabajan en la organización estén contentas, satisfechas, así como en la sociedad y el mundo (Nosnik, 2004), que esto sería ideal para que las empresas estén completas en todos los sentidos y en todos los aspectos, lo que ayudaría a que pudieran trabajar de una mejor manera.

Un punto a considerar es que generalmente la cultura en una empresa instalada en un país no se mira afectada por la cultura del país al que pertenece esa organización, ya que generalmente se vive la cultura del país en el que está instalada la empresa, en este caso sería la cultura mexicana y la cultura coreana.

Por su parte, Cuche (2016), “La noción de "cultura corporativa" no es una creación de las ciencias sociales. Viene del mundo corporativo y rápidamente se convirtió en un gran éxito”[xl], (p. 130), destaca que la cultura de la empresa se desarrolla en gran medida y es de

gran importancia para el mundo organizacional, si la cultura de empresa se desarrolla de manera adecuada y lleva al alcance de metas y objetivos, esta tendrá un gran éxito en la organización, permitiendo que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados para desarrollar sus labores diarias, pero al mismo tiempo logrando que ellos se sientan satisfechos al estar realizando su trabajo diario.

Para Slocum (2009),

> La cultura organizacional implica una interacción compleja entre los sistemas formales y los informales, la cual puede apoyar un comportamiento ético o uno carente de ética. Los sistemas formales incluyen el liderazgo, la estructura, las políticas, los sistemas de recompensas, los programas de orientación y capacitación y los procesos para la toma de decisiones. Los sistemas informales incluyen las normas, los héroes, los rituales, el lenguaje, los mitos, las sagas y las historias, (pg. 474).

Por ello la importancia de entender cómo es que cada organización está viviendo su cultura organizacional, porque, así como puede ser de gran aporte, puede perjudicar, esto dependerá de la medida en que sus integrantes tengan un sentido de identidad y pertenencia fuerte en la empresa y que gracias a ello puedan compartir sus valores y creencias, para juntos poder alcanzar las metas de la organización.

En las organizaciones las relaciones sociales se pueden fortalecer, en especial en la industria maquiladora en la que los equipos de trabajo tienen interacción todos los días durante un periodo de entre 8 y 12 horas, convirtiendo las relaciones laborales en relaciones sociales, ya que en ocasiones la convivencia entre las personas de estos grupos de trabajo se hace tan fuerte que sobrepasa lo laboral, se hacen amistades importantes que llegan a permanecer aún después de que alguna persona de ese grupo lo abandona por cambio de trabajo. Y es aquí en donde se puede desarrollar un fuerte sentido de la cultura organizacional.

Para Veran (1991),

> La interacción es "co-acción" y comunicación. Por lo tanto, puede analizarse de dos maneras. En cuanto al acto interactivo y sus resultados, se trata de observar los efectos de la sinergia, la no separabilidad de las acciones o las consecuencias de las decisiones de un actor sobre la remuneración de sus socios,[xli] (p.37).

Para el desarrollo de esta cultura organizacional es de vital importancia la interacción, la manera en cómo se relacionan las personas, las acciones que realizan y la manera en cómo se comportan pueden llegar a ser las bases positivas o negativas del desarrollo de esta cultura en la organización, esta cuestión va ligada con lo que señala el autor, "La cultura organizacional es importante para el éxito de una emprea. Provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros", (Newstrom, 2011, pg. 92), en donde la organización toma a consideración la manera en que los empleados se involucran con los otros integrantes de la organización y por ende con la empresa misma.

"Las organizaciones son únicas, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones, relatos y mitos propios que en su totalidad constituyen su cultura distintiva", (Newstrom, 2011, pg. 93), en especial aquellas que dependen de un corporativo, como la empresa Rockwell Collins, algunos de sus procedimientos y manuales; sin embargo, parte de ser única es que ha podido adaptar muchas cuestiones a la cultura mexicana. Otro punto importante en la organización es el desarrollo del trabajo, la capacidad de cada persona es la que debe de ser el punto de referencia para otorgar el tipo de trabajo que debe de desarrollar, es decir mediante ello es como se debe de hacer la división del mismo, esto permitirá que se pueda trabajar mucho mejor en conjunto,

ya que cada uno aportará las cosas en las que se sienten fuertes o confiados y eso beneficiará el trabajo.

Para Durkheim (2004),

> La única causa que luego determina cómo divide el trabajo es la diversidad de habilidades. Por lo tanto, forzar las cosas es el sentido de las habilidades, ya que no hay razón para que se haga de otra manera. Por lo tanto, la armonía entre la constitución de cada individuo es su condición se realiza por sí misma, (p.369)[xlii].

Este autor destaca la importancia de que la división de trabajo sea a través de sus capacidades, sus aptitudes. Coincidiendo con el otro autor, quien a su vez destaca que la división del trabajo se debe de realizar debido a sus habilidades, así de que ambos consideran de gran relevancia el que la división de trabajo se realice por esta cuestión personal y enfocada a la persona en lugar de que sea solamente por intereses de la organización. Por su parte, Harris (2006) señala que mientras se tenga una mayor especialización en ciertas áreas o conocimientos, esto terminará beneficiando a que lo que se produce a través de ese conocimiento sea más económico. En la actualidad se puede considerar que este es un reflejo de cómo se vive el trabajo en la actualidad, ya que a la fecha, es tan notorio que las personas trabajan por un sueldo que sea satisfactorio y que les permita cubrir sus necesidades, ya no digamos básicas, sino aquellas que les otorgan status, comodidad, que los llenan en distintos sentidos, es común ver que las personas trabajan más de su jornada laboral con tal de recibir un pago adicional por horas extras, a pesar de que eso consume parte de su tiempo de vida, de tiempo que pasan con su familia, de tiempo que permite crecimiento personal, al desarrollar otros aspectos.

En el mundo real, en la actualidad se puede visualizar que la producción de bienes económicos se está convirtiendo en una necesidad de primer nivel, las personas buscan satisfacer estas necesidades, por lo que en ocasiones los cambios de trabajo, de empresa a

empresa se dan por sueldo, buscan a una empresa que pague más, lo que les permita tener más para poder consumir más y que ese círculo de consumo se vaya cerrando, la sociedad en la que se vive actualmente es una sociedad totalmente consumista, el tener más y más es lo que en su gran mayoría está dando placer y satisfacción.

Otro punto que es relevante destacar es que actualmente esta sociedad a la que se puede considerar como consumista es que según Han (2017) ha cambiado tanto que ya es una sociedad de rendimiento, precisamente por esta necesidad de consumir, de tener más, las empresas en muchas ocasiones tienen horarios de hasta 12 horas diarias en donde lo importante es que los empleados cumplan con la producción, especialmente en la industria maquiladora. “Lo que provoca la depresión por agotamiento no es el imperativo de pertenecer solo a sí mismo, sino la presión por el rendimiento”, (Han, 2017, pg.42), tal como lo señala el autor, en estas empresas es tal la presión por sacar la producción en tiempo aunado a que la persona desea tener determinado sueldo para poder comprar ciertas cosas que se va convirtiendo en un círculo vicioso del que en ocasiones no pueden salir. “La sociedad de trabajo se ha individualizado y convertido en la sociedad de rendimiento y actividad”, (Han, 2017, pg. 60), esta sociedad que vive para trabajar, en donde las personas pasan más tiempo en sus trabajos que en sus propios hogares, en donde al estar ahora cada vez más conectados, el trabajo tiene más prioridad que la propia familia, en donde todo se hace por tener más y más.

4.4. Multiculturalidad en las organizaciones

En la actualidad es común que las organizaciones sean multiculturales, las dos empresas que se estudiaron lo son, ya que dan trabajo a personas de otros lugares fuera del país en el que están instaladas, incluso la empresa ubicada en México no es mexicana, sino de corportativo estadounidense.

Esto se puede considerar una ventaja; sin embargo, en ocasiones si no se sabe manejar de manera adecuada la diferencia de culturas puede traer problemas, “Incluso cuando personas de diferentes orígenes raciales y culturales hablan el mismo idioma, tienen dificultades para comunicarse entre sí”,[xliii] (Fine, 1991, pg. 1), esto no es nuevo en muchas de estas empresas, al contrario, es muy común, un ejemplo de ello es una empresa instalada en Mexicali, la cual durante 10 años tuvo un gerente de planta coreano, siendo el idioma predominante el inglés, sin ser su lengua materna, al igual que la de los empleados, a pesar de ello, buscaban la manera de comunicarse de la mejor manera en la lengua en común.

Para Kymlicka (1996)

> La diversidad cultural surge de la inmigración individual y familiar. Estos emigrantes acostumbran a unirse en asociaciones poco rígidas y evanescentes, que voy a denominar <<grupos étnicos>>. A grandes rasgos, dichos grupos desean integrarse en la sociedad de la que forman parte y que se les acepte como miembros de pleno derecho de la misma (p.25).

Esto mismo se puede ver en una organización, la cual también está integrada por personas que son de otros sitios, que viven una inmigración, incluso en su mismo país y que quieren ser parte de la cultura, de la sociedad y de la misma organización.

Aunado a ello, “La diversidad cultural surge de la incorporación de las culturas, que previamente disfrutaban de autogobierno y estaban territorialmente concentradas a un Estado Mayor” (Kymlicka, 1996, pg. 10), en las organizaciones al irse dando esta mezcla entre sus integrantes y por lo tanto la mezcla de culturas se puede ir generando esta diversidad cultural, lo que puede ser muy benéfico para la organización en cuanto a las cuestiones positivas que cada cultura puede aportar; sin embargo, “Debemos insistir en que las organizaciones no privilegien una voz o una forma de discurso sobre otra”,[xliv] (Fine, 1991, pg. 6), en el sentido,

en que si estamos hablando de empresas en las que se tiene una mezcla de culturas no se dé el caso de que predomine una sobre otra.

Para Kymlicka (1996),

> Una fuente de diversidad cultural es la coexistencia, dentro de un determinado Estado, de más de una nación, donde "nación" significa una comunidad histórica, más o menos completa institucionalmente, que ocupa un territorio o una tierra natal determinada y que comparte una lengua y una cultura diferenciada, (pg. 10).

En una empresa pasa exactamente lo mismo, a través del compartir, se va creando una diversidad cultural, que va desde la manera en que se comportan las personas, cómo es que pueden compartir el mismo idioma y si no es así encontrar la manera de poder comunicarse y relacionarse.

"Un país manifestará pluralismo cultural si acepta como inmigrantes a un gran número de individuos y familias de otras culturas y les permite mantener algunas de sus particularidades étnicas", (Kymlicka, 1996, pg. 12), si esto lo llevamos a la organización, desde este punto es donde se puede obtener la riqueza, en el sentido en que todas estas personas, al poder vivir plenamente su cultura dentro de la organización, en especial cuando son culturas afines las que están conviviendo en un mismo sitio.

"La mayoría de los países americanos son multinacionales y poliétnicos, como la mayoría de los países del mundo. Sin embargo, muy pocos países están preparados para admitir esta realidad", (Kymlicka, 1996, pg. 18), y aunque no se quiera admitir, se vive día con día en las organizaciones que están instaladas en otros países distintos a los de su corporativo, y en el que en ocasiones se vive de acuerdo a la cultura y a la realidad de ese país en donde estas empresas están ubicadas.

Tal como lo señala, "La fuerza de trabajo se ha vuelto cada vez más multirracial y multicultural; de aquí al año 2000",[xlv] (Fine, 1991, pg. 2), es común que en las organizaciones

hoy en día se tenga a personal de otras partes del mundo, ya sea que estén un tiempo considerable o que solamente hagan visitas, pero la realidad es que cada vez se tiene más contacto con otras culturas, otros idiomas, hay una apertura de las organizaciones a ello.

Aunado a esto, “El discurso multicultural es un discurso en el que todas las voces conservan su integridad individual, pero se combinan para formar un discurso completo que es ordenado y congruente”,[xlvi] (Fine, 1991, pg. 8), es decir, que dentro de la organización todos sean considerados en las toma de decisiones, ya que por la misma razón de que cada uno de manera individual tiene su propia cultura, al unir las opiniones y aportes de todos, se van enriqueciendo al tener aportes de distintas culturas.

En conclusión, la cultura y la multiculturalidad están ligados y son parte latente de una organización, si esta empieza a interesarse por encontrar la mejor manera de que se vivan las distintas culturas que pueden estar presentes en un mismo sitio, esto por la variedad de personas que hay en su interior, podrá tener beneficios a corto y largo plazo en diversos aspectos.

Además, ligado a la cultura se encuentra la manera de trabajar, así como el que el empleado se sienta cómodo siendo parte de la organización, por lo que el prestar especial atención a la cultura puede llevar a aportar cosas muy positivas a la organización.

Capítulo V

Ética y liderazgo, bases en una organización

En las organizaciones el tema de la ética es un tema recurrente y se pudiera pensar que se respeta, cuando en ocasiones se deja de lado. Sin embargo, todo lo abordado en este apartado es de vital importancia para la investigación, puesto que a partir de la ética se va realizando un puente que lleva a otras ciencias y teorías. Hablar de ética en las empresas es todo un reto, en especial porque primeramente se debe entender la definición de ética.

5.1 Ética, comunicación y recurso humano

En muchas organizaciones a pesar de que se tiene un conocimiento de que existe una ética del trabajo, que existe un código de ética, pueden darse casos en los que no se respete o que no se ponga en práctica, "Uno de los problemas éticos en las organizaciones es el desconocimiento acerca de lo que debe entenderse por ética y los alcances que ésta posee para la vida del hombre y de la organización", (Llano, 1997, pg. 15).

La ética a su vez, es importante en las empresas porque es un lugar en el que se encuentran personas, donde las mismas personas forman la empresa desde distintos puestos y responsabilidades, de igual manera, es importante tener ética y respeto hacia otras personas, en especial en estas empresas en las que se puede ver a personas de otras nacionalidades trabajando, lo que implica que se tengan otros conceptos de ética, de valores y que la práctica también sea distinta.

Dentro de las organizaciones la manera en que se efectúa la comunicación puede verse en conflicto por el simple hecho de que cuando se comunica se trata de manera directa con otras personas, la comunicación es base para la manera en que las personas pueden relacionarse, ya que quienes laboran en las empresas son personas y son quienes mantienen contacto unos con otros de manera diaria, en este sentido se puede destacar que esta

comunicación y esta relación entre las personas también tiene por así decirlo una repercusión en la ética personal y empresarial, por lo que este punto debería de considerarse.

Para Cortina (2000),

> La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos, (p. 239).

Tal como lo señala la autora, la ética está ligada a la persona, a sus relaciones y al desarrollo personal de las mismas, destacando la importancia a las personas, ya que estas son las que van formando a la organización.

Para Cortina (2000),

> La ética de la empresa se debe hacer patente en todas sus áreas, pero el Departamento que ejerce un mayor impacto en esta materia, el que contribuye a configurar la ética de la empresa y determina en mayor medida la manera de trabajar de los empleados, es el de Recursos Humanos, (p. 236).

Partiendo de esto, en las empresas se debe de tomar como una parte fundamental a la ética, la cuestión es que en muchas ocasiones se considera que ya está implícita en las acciones de las personas, y aunque puede ser así, no está de más el poner especial atención a reforzar entre todos los integrantes de la organización esta cuestión, ya que si las personas en su comportamiento parten de la ética, por consecuencia sus relaciones con los demás y su trabajo se estarán haciendo de la mejor manera.

Para Cortina (2000),

> Las empresas deben valorar el cumplimiento del comportamiento ético de la empresa. Las auditorías éticas son una herramienta fundamental para responder a la mayor

> exigencia de trasparencia, y como herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, social y cultural, (p. 243)

Si en las organizaciones se tomara como se ha dicho una mayor importancia a este tema y se propusiera el que se llevaran a cabo distintos ejercicios para conocer si efectivamente las personas están actuando de manera ética y si se realizaran a su vez actividades para reforzarla las empresas tendrían a sus integrantes y a ellas mismas en un ambiente totalmente transparente y honesto, en donde en caso de que se presentara alguna eventualidad serían capaces de dar una rápida solución.

Para Cortina (2000),

> Las prácticas éticas son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa, (p. 241).

Relacionando este punto con el anterior, en la importancia de que en la organización se desarrollen algunos programas en los que se puedan abordar temas como la ética y los valores ayudaría en gran medida a que todos estuvieran en el mismo canal hacia el bien común, el desarrollo personal y el mismo alcance de objetivos en la misma organización. “La ética no es una opción entre otras disciplinas, ella se impone con una fuerza heterónoma que convoca a la persona a responder por la suerte del otro hombre”, (Del Prado, 2018, pg. 75), y es que si en la organización se toma la importancia adecuada al tema de la ética, además de que se fomentan los valores y esto a su vez lleva al alcance de objetivos, también aporta a que las relaciones entre las personas sea mucho mejor, porque al estar laborando en un ambiente ético se fomenta que las personas busquen responder con esa misma manera de trabajo.

“La ética ha de considerarse, pues, como potenciadora de sus capacidades personales”, (Llano, 1997, pg. 16), es decir, las personas reflejan sus valores, tanto como

personas, como compañeros o miembros de una organización. Las organizaciones están compuestas de personas, por ello la importancia de ver a las personas y a la organización misma como personas o que está formada por personas no como un simple número.

De acuerdo a Llano (1997)

> Los directores de empresa son capaces de determinar la misión que a ella le corresponde, los objetivos y metas que deben lograrse, las políticas y criterios que guiarán su actuación y los valores culturales que deben propiciarse en el logro de esta misión, en el alcance de esas finalidades, y en la vivencia de esas políticas y criterios, (pg. 21).

Los directores en las organizaciones en sus diversos niveles tienen una gran responsabilidad a su cargo, ya que además de lograr que los objetivos y metas de la empresa se cumplan, deben a través de su equipo buscar la mejor estrategia para que los valores imperen en la organización, lo que puede dar buenos resultados si se logra que los empleados vivan estos valores y por lo tanto sus acciones causen el impacto deseado en la organización.

Para Cortina (2000),

> Entre las herramientas que utilizan las empresas para comunicar sus comportamientos éticos y en consecuencia difundir la imagen de la empresa, encontramos la construcción y la documentación de la propia cultura empresarial, la formación de los trabajadores, de los valores éticos de la empresa y la creación de campañas publicitarias o programas de actuación concreta, (p. 254).

Este punto es de gran relevancia, puesto que cuando la organización le da la importancia que tiene a la ética y busca a través de sus distintos medios o programas de comunicación el fomentar esta cultura se puede lograr que los empleados se sientan en un ambiente honesto e incluso transparente, puesto que todos se rigen bajo esa misma cultura, lo

que puede por consecuencia crear una confianza entre ellos mismos y esto a su vez lleva a un trabajo en equipo y el desarrollo de una cultura laboral fuerte.

"El primer paso para que la empresa pueda implicar en sus actividades un comportamiento ético, es el de asumir y comprometerse con una idea definida del hombre, demostrativamente verdadera", (Llano, 1997, pg.22), en este sentido, los trabajadores si se sienten parte de la organización, si viven sus valores podrán realizar sus labores y desarrollarse de manera ética en ella. El fomentar que los integrantes de la empresa vivan conforme a sus valores y personalidades, lo que permitiría que estuvieran comprometidos con la organización.

Para Llano (1997)

> La ética es el conjunto de criterios que nos indica si algo es bueno o mejor o si es malo o peor, y el criterio no puede ser confuso y débil, porque es lo que debe por definición dar claridad y firmeza, (pg. 22).

Tal como lo menciona el autor, la ética tanto a nivel personal como en las organizaciones en general se forma en base a las creencias y valores que las personas poseen como individuos y que en su vida personal los manifiestan, así como en su trabajo, la ética en la gran mayoría de las veces no puede ser medida o puede ser observada como tal, sino que se nota en las acciones o en la manera de comportarse con los demás.

"El comportamiento del hombre en la empresa no tiene por qué ser paralelo al comportamiento del mismo hombre en otros ámbitos vitales", (Llano, 1997, pg. 23), en este sentido, el autor habla de lo que se mencionó anteriormente, el hecho de que en ocasiones las personas se muestran de una manera en su vida diaria con su familia, sus amistades, pero se muestran o comportan de manera distinta en su lugar de trabajo.

Esto se puede ver no solamente en la organización, sino en los distintos lugares en los que nos movemos como personas, se puede ver en la misma familia, en los mercados, en las

escuelas, en todas partes, incluso en el mismo transporte público, si la gente posee valores, si se muestran de acuerdo a la ética como seres humanos, en las organizaciones, es mucho más sencillo medir si los supervisores se comportan respetando los valores éticos o no lo hacen, si respetan los valores de la compañía o no, y aquí es donde ellos pueden mostrar si poseen valores personales o sólo se dejan llevar por intereses organizacionales.

Tal como lo destaca el autor: “Los directores de organizaciones pueden hallarse habituados a las decisiones que se refieren a las circunstancias o realidades externas, objetivas, ajenas a la propia persona que está decidiendo” (Llano, 1997, pg.25), los directivos en las empresas, en muchas ocasiones se enfrentan a este tipo de situación, en la que en ocasiones deben dejar de lado sus creencias personales por llevar a cabo ordenes de superiores en la cadena de mando, esto pudiera perjudicar su juicio y su moral e incluso desafiar su ética personal, pero “mantener” la de la empresa.

El autor menciona otro aspecto: “La manera en que la ética personal repercute en el modo de ser de las organizaciones”, (Llano, 1997, pg. 25), que va relacionado con lo que se destacó anteriormente, el hecho de que en ocasiones el directivo debe dejar de lado su ética personal para sacar los deberes profesionales y esto puede ser benéfico para la empresa, pero contraproducente para él como persona y a su vez para el personal.

Este punto se relaciona en gran medida con lo que señala Cortina (2000), “Las organizaciones, y como tal las empresas, están afectadas por lo que se denomina cultura organizativa. El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos forman parte de la cultura de la empresa”, (p. 248), en el sentido en que aquí se puede mostrar de manera general cómo se puede vivir la cultura y los valores en una empresa cuando por ejemplo se consideran solamente el alcance de objetivos sin tomar en cuenta el bien personal de cada individuo, por ello es que se perdería este aspecto o pasaría a segundo plano, lo que dejaría un vacío en el trabajador al darse cuenta de que a pesar de que tiene inculcados de manera

fuerte sus valores o sus creencias tendría que dejarlas para alcanzar otros fines, es aquí cuando la organización no se preocupa por sus integrantes, ya que no da la importancia suficiente a la ética y al valor que puede aportar a la persona y por ende el beneficio que dará a la misma organización.

De acuerdo a Llano (1997)

> Esta idea de que el trabajo no es intrínsecamente realizador del ser humano, sino sólo un penoso medio para conseguir tal realización, sitúa el polo de las motivaciones humanas en factores, circunstancias e ingredientes extrínsecos al trabajo, con consecuencias importantes en perjuicio del mismo trabajo, (pg. 38).

Este punto es uno de los que se pueden ver en las organizaciones, específicamente en la industria maquiladora, en donde se dejan de lado los ideales y el trabajo se convierte en la máxima realización, el trabajar cada vez más horas, el ganar más dinero, y el lograr la "felicidad".

Para Llano (1997)

> Quien asume la tarea de conducir el trabajo de una empresa atenido a una universalidad ética acertada, debe necesariamente optar por un concepto del hombre que sea, por un lado, demostrativamente verdadero y, por otro, sociológicamente viable, (pg. 40).

En este punto se podría decir que el autor hace referencia al momento en que se deben de cumplir con obligaciones en la organización, donde se deben de pensar en estrategias para que los individuos que conforman la empresa a través de los valores éticos que tenga la empresa logren alcanzar un mismo objetivo, que esos valores éticos empresariales sean positivos y puedan llegar a adoptarse por la persona de manera individual. "El hombre es persona, es decir, un quién, porque posee una estructura de autodeterminación en relación con la verdad" (Wojtyla, 2011, pg. 19), buscando desarrollarse, crecer, vivir sus valores,

trascender, en ese sentido, Llano señala que “La persona posee una dignidad con la que ninguna otra realidad intramundana cuenta”, (Llano, 1997, pg. 59), tal como lo menciona el autor, el ser humano posee dignidad y por eso mismo se debería de considerar en la organización la importancia y el valor que tiene.

Destacando lo que dice el autor: “La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras”, (Llano, 1997, pg. 41), como la organización está integrada y formada por personas, sus creencias y valores individuales se ven reflejados en la misma organización, debido a que cada uno como individuo tiene distintos puntos de vista y estos son los que salen a flote en la organización. Por ello, es que el autor destaca que: “El único sujeto ético, es decir, la única realidad calificable de mala o buena, peor o mejor, es la persona” (Llano, 1997, pg.44), en sí, el individuo en base a sus pensamientos, creencias, valores manifiesta de manera natural su ética, esta se ve reflejada en su trabajo, en la manera en que se relaciona con sus compañeros, con sus superiores, con su familia.

“El acento no se coloca en lo que aportan las personas sino en las personas que aportan”, (Llano, 1997, pg. 44), en referencia a las personas como individuos, como integrantes de una organización, en lo que manifiestan y transmiten al resto del personal y a la organización misma.

El autor señala que: “La ética de la empresa debe de elaborarse desde y para la persona”, (Llano, 1997, pg. 44), si las organizaciones realizaran esto, tal como lo señala el autor, tal vez se alcanzarían mejores resultados, ya que la organización tendría una serie de valores éticos de interés tanto para la persona como para la organización, lo que lograría una sinergia entre ambas partes y de esta manera los trabajadores serían identificados como aquellos individuos que forman por completo a la organización.

De acuerdo a Llano (1997),

> La vinculación de trabajo directivo con la persona humana se acentuaría también por el hecho de que la dirección, emblemáticamente considerada, es dirección de hombres, de personas, con todo lo que éstas tienen de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto que el mismo término dirección de hombres conlleva cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de ser dirigidas por otro si ellas mismas no se autodirigen, (pg. 45).

En este sentido, la relevancia que tiene en una organización el que el empleado no sea considerado un número más, sino que sea tratado como persona, en especial aquellos que son elegidos para llevar un puesto de liderazgo, pues aquí es en donde se mira reflejado lo que son como personas, y lo que pueden aportar de manera natural a la organización.

Por su parte, Arévalo (2019)

> Las personas que forman la organización se relacionan con personas también en su exterior, pues al estar insertas en la sociedad y ser un sistema complejo en sí mismas, las organizaciones tienen un comportamiento determinado, dependiendo del cuál sea su función en el desarrollo del macro sistema y los beneficios de los integrantes externos a ellas, (pg. 29).

La autora aquí coincide con Llano en el sentido de la importancia de las personas al interior en la organización, pero desde otra perspectiva, que parte de cómo estas personas forman una organización y cómo esta funciona de acuerdo a diversas cuestiones, como la sociedad, las políticas, incluso en las industrias maquiladoras podría ser desde las decisiones mismas que tomen los corporativos, así como la manera en que son vistas desde el exterior.

Para Aristóteles (2013),

> Si existe un fin de nuestros actos querido por sí mismo, y los demás por él; y si es verdad también que no siempre elegimos una cosa en vista de otra –sería tanto como

> remontar al infinito, y nuestro anhelo sería vano y miserable-, es claro que ese fin último será entonces no sólo el bien, sino el bien soberano, (pg. 3).

Por esto la importancia de que al estar compuestas por personas las empresas, en su interior, se les vea como eso, como personas que buscan alcanzar metas personales, por su bien, así como el de la empresa y que no solamente se les vea como un número de empleado, si se miran como los individuos que son y si se realiza el código de ética de acuerdo a los intereses de ambas partes, el desarrollo de la organización sería mejor, fluiría de manera natural y le daría mayor valor a la persona, a quienes son la parte fundamental de la empresa.

De acuerdo a Llano (1997),

> La empresa dejó de ser, como antes lo era, una comunidad que entrañaba los preciosos valores de las relaciones de carácter personal, de las relaciones amistosas, para transferirse de comunidad de personas a sistemas de funciones, indiferente a los valores personales, (p. 57).

Las organizaciones, especialmente las de manufactura deberían de regresar a estos orígenes que comparte el autor en donde la persona juega un papel principal para las empresas, no como ahora que se ha ido convirtiendo en un número de empleado y no necesariamente contempladas por los valores que tienen, por ello la importancia de que el integrante de la organización sea capaz de vivir los valores e incluso sentirse orgulloso y parte de la organización, para ello el que se pueda comunicar de manera adecuada y trabajando en equipo tanto empresa como organización, en este punto Debray destaca la importancia de la relación entre la comunicación y la transmisión: “Comunicar es el momento de un proceso que será más largo y el fragmento de un proceso que será más largo y el fragmento de un conjunto más vasto, que denominaremos, convencionalmente, transmisión”, (Debray, 2001, pg. 16).

Tal como lo señala el autor: “La empresa debe personalizar al individuo, lejos de despersonalizarlo como el Estado o impersonalizarlo como el mercado”, (Llano, 1997,pg. 57), que no se vea meramente como un producto, como un número más que se encarga de producir sin tomar en cuenta sus opiniones o deseos, que solamente se enfoque a realizar un trabajo de manera mecánica, la organización debería tener la obligación o la intención de que el empleado sea algo más que un número de empleado, que tuviera una relación directa con la misma empresa, que tuviera la oportunidad (porque la capacidad la tiene) de hacer aportes que al final benefician a la misma empresa, si esto se hiciera en las organizaciones, posiblemente se tendrían mejores resultados de los que muchas ya tienen en la actualidad.

Esto de permitir al individuo mostrarse como es va ligado a la libertad, en el sentido en que debe de tener la oportunidad de poder expresarse de manera tranquila, “Todos los hombres cuentan con ocasiones de actuar en las que son libres, es decir, se encuentra en sus manos hacer algo o no. El acto prototípicamente libre del hombre es el de querer o no querer”, (Llano, 1997, pg. 68), el que tengan el poder de decisión tanto a nivel personal como laboral, que en la organización dedica si está o no de acuerdo con algo, así como situaciones que quiera o no realizar en base a lo que considera adecuado o no.

Para Llano (1997),

> La persona es relacional. La persona da valor a todo, es decir, también a otra persona. Pero, por el mismo hecho, la otra persona da a su vez valor a la primera. Esta interinfluencia de valoración de las personas es la que denominamos su característica relacional, (pg. 75).

Aquí se efectúa un énfasis en la importancia de las relaciones entre las personas, ya que la interacción entre ellas puede ser una de las bases para el trabajo en equipo y el logro en conjunto de objetivos y metas de la organización. Por ello lo que destaca este autor de que se

le da valor a la otra persona, es decir a la manera en que se comporta el compañero, a la forma en que se comunican, en que hacen equipo y en el que laboran de manera conjunta.

De igual manera, se destaca que "El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden", (Llano, 1997, pg. 97), este punto es especial en el sentido de que en una organización estamos hablando de que ellas en general buscan el bien propio y no tanto el de sus trabajadores, pero como menciona el autor, si se buscara el bien común se podrían alcanzar mejores resultados. El que la persona tome la importancia dentro de la organización y la relación que tiene con sus compañeros y con la misma organización. Que se considere que los miembros de las empresas son personas y la importancia que tiene cada una de ellas.

Llano (1997) puntualiza

> Es muy poco lo que se sabe en el ámbito de la empresa acerca de la virtud humana, ignorancia que resulta imperdonable; pues el desconocimiento, teórico y real, acerca de la virtud, se identifica con la ignorancia, real y teórica, acerca del hombre. Imperdonable para quien trabaja en una comunidad de personas, (pg. 144).

Una realidad en las organizaciones, ya que lamentablemente no se toma la importancia al personal, a su valor como persona, a las virtudes que poseen, como bien dice el autor, esto es algo terrible, ya que las mismas empresas se dicen ser comunidades de personas y que la gente es lo más importante para ellos.

5.2. Los espacios emocionales al interior de las organizaciones

Uno de los temas importantes y que también se analizan en la metodología es el tema de los espacios, tanto físicos como los emocionales, en este punto Bourdieu, señala como importante el tema de los espacios físicos, "Los campos se presentan a la aprehensión sincronica como espacios estructurados de posiciones cuyas propiedades dependen de su posición en estos espacios y que pueden ser analizados independientemente de las características de sus ocupantes",[xlvii] (Bourdieu, 1984, p. 113), en el que se marca la

diferencia del rol que tiene una persona de acuerdo al espacio que ocupa en la organización en el espacio físico de su oficina. También señala que es el espacio que ocupa la persona en la organización de acuerdo a la estructura de la misma, o dentro de un determinado grupo, "La situación legítima es algo que involucra tanto la estructura del grupo como el espacio institucional en el que opera este grupo"[xlviii], (Bourdieu, 1984, p. 104), un ejemplo claro de ello es cómo el líder tiene un papel y un lugar en la organización, por ejemplo en la empresa en Mexicali, es claro que los altos mandos y los gerentes se muestran como personas que están en jerarquía o en la alta estructura de la organización puesto que poseen oficinas separadas al resto del personal.

Para Foucault (1969),

> Individualización material del libro, que ocupa un cierto espacio, que tiene valor económico, y que marca en sí mismo, por una serie de signos, los límites de su principio y su fin; establecimiento de una obra reconocida y delimitada mediante la atribución de un cierto número de textos a un autor. Y, sin embargo, tan pronto como lo miras un poco más de cerca las dificultades comienzan,[xlix] (p.33).

En este aspecto, ambos autores coinciden en la manera en que el espacio físico le da un valor de gran importancia al líder, e incluso en este aspecto podría decirse que hasta el mismo espacio emocional que va marcando este líder con el resto del personal, tal vez no se identifican físicamente, pero se hacen presentes al momento en que se tiene una reunión o un anuncio a todo el personal.

Para Foucault (1969),

> Hacer que el espacio en su pureza donde los eventos discursivos se desarrollen en su pureza no es comprometerse a restaurarlo en un aislamiento que nada puede superar; no es cerrarlo sobre sí mismo, es hacerse libre para describir en él y fuera de él juegos de relaciones,[l] (p. 41).

Es por ello que como se mencionaba anteriormente y haciendo referencia de nuevo a este autor, en el mismo espacio físico y emocional que se presenta en la organización se muestran aquellos elementos en el discurso que son las bases para las relaciones entre los empleados y sus líderes, así como entre ellos mismos.

Para Bourdieu (1984),

> La libertad del profesor, en términos de definición de las leyes específicas del mercado de su clase, es limitada, porque nunca creará sólo un "imperio en un imperio", un sub espacio en el que se suspenden las leyes del mercado dominante,[li] (p.99).

Tal como lo señala el autor, este es un claro ejemplo de cómo pueden ser las cosas pero pasándolo a la organización, en el que los mandos gerenciales son aquellos que definen la manera en que se realizan las cosas y el trabajo en la empresa ; asimismo, desde sus oficinas o desde aquellos puntos en los que puede demostrar su jerarquía.

Esto va muy ligado en el sentido en que los mandos gerenciales en ocasiones no sólo comunican con su discurso, sino con su comunicación no verbal, incluso como se menciona anteriormente, esto de igual manera se puede hacer visible por la manera en que se comporta en la organización, así como el espacio físico que ocupa en la misma organización, “El discurso a flagrante sería en última instancia sólo la presencia represiva de lo que no dice; y este tácito sería un hueco que socava desde el interior todo lo que se dice”[lii], (Foucault, 1969, p. 36), ya que esto a su vez está dando un discurso hacia el resto de los empleados.

Para Bourdieu (1984),

> La estructura del campo es un estado del equilibrio de poder entre agentes o instituciones involucradas en la lucha o, si se prefiere, de la distribución de capital específico que, acumulado durante luchas anteriores, guía estrategias posteriores,[liii] (p.114).

El autor habla sobre la manera en que dentro de la organización se forman campos o grupos, en los cuales cada uno de ellos tiene una persona al mando, quien hace la distribución de las labores, en ese caso, serían los líderes, quienes son los encargados de hacer llegar lo que se requiere para el alcance de metas y objetivos, pero para que se llegue a ese punto se debe de considerar que las personas estén comprometidas para que dentro de este campo o grupo de trabajo se eviten los roces o pleitos, ya que si tienen un trabajo en conjunto será mucho más sencillo que se tenga éxito.

Para Bourdieu (1984)

> Todas las personas que se dedican a un campo tienen en común una serie de intereses fundamentales, a saber, todo lo relacionado con la existencia misma del campo: por lo tanto, una complicidad objetiva que está subyacente a todos los antagonismos,[liv] (p.115).

Reafirmando el punto anterior en la manera en que los campos deben de reaccionar para tener un mejor funcionamiento, el autor destaca que se deben de realizar ajustes para que se cumplan con las exigencias de las labores, “El campo o, más exactamente, el hábito profesional de avance ajustado a los requisitos del campo funcionará como un instrumento de traducción”[lv], (Bourdieu, 1984, p. 119), un claro ejemplo de ello es lo que se hacen en las organizaciones con las personas que son de otras nacionalidades, el poder hacer ajustes para que ellos se vayan integrando al trabajo y que por ende funcione de manera adecuada este campo o grupo.

Para Foucault (1969),

> El análisis del campo discursivo está orientado de manera muy diferente; se trata de capturar la declaración en la estrechez y singularidad de su evento; determinar las condiciones de su existencia, establecer los límites con la mayor precisión posible,

establecer sus correlaciones con otras declaraciones que puedan estar relacionadas con ella, mostrar qué otras formas de enunciación excluye,[lvi] (p. 40).

En este punto el autor hace referencia a la manera en que el campo discursivo se hace presente en la organización, este puede tomar una gran relevancia para aquellas personas que sean de otra nacionalidad, por lo que tal como lo destaca el autor será relevante que se marquen los límites, así como asegurar que lo que se está dando a conocer sea tratado de la mejor manera posible para el entendimiento por parte de todos.

5.3 Ética y liderazgo en la organización

Por otra parte, un punto de gran importancia y que va ligado con la ética es el liderazgo y para ejercer un buen liderazgo, para ello en primera instancia se debe de definir cuál es el rol que debe de jugar la persona en la organización, "En su papel de líder, el gerente debe contribuir a formar, ayudar, entrenar, animar, etc. las personas en el trabajo en su unidad. Idealmente, debe ayudar a los individuos a desarrollarse a sí mismos"[lvii], (Plane, 2016, p. 218), tal como lo señala el autor, es aquí en donde el líder muestra la importancia y la manera en que hace uso de su conocimiento para jugar este rol y que a través de él aporte a la organización a través del compromiso de los empleados.

Sin embargo, no existe un solo tipo de liderazgo, sino varios, el primero de ellos y que este autor considera que este tipo de liderazgo autoritario podría decirse que se hace presente y hasta aceptable en aquellas culturas que mantienen una distancia entre las personas, "Es probable que los enfoques de liderazgo autoritario sean más aceptables en las culturas de alta potencia, y la relación del líder con el grupo probablemente variará a lo largo de las dimensiones culturales del individualismo y el colectivismo"[lviii], (Thomas, 2002, pg. 161); asimismo, la relación del líder con el grupo al que dirige varía mucho y se puede convertir en una relación lejana e independiente.

Por su parte, estos autores definen de manera adicional otros tipos de liderazgo, como el líder autocrático al que Robbins, Coulter, DeCenzo & Né (2017), “El líder autocrático tiene una tendencia característica a centralizar la autoridad, imponer sus métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados”[lix], (p.392), consideran como aquel en el que el líder centra toda su autoridad, en la que todo lo hace él, ese tipo de liderazgo en el que no considera a sus empleados en ningún sentido, lo que facilita que el empleado se sienta frustrado y no valorado dentro de la organización.

Para Robbins, Coulter, DeCenzo y Né (2017),

> El líder demócrata busca involucrar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones; tiende a no tener su autoridad, a fomentar la consulta en el desarrollo de métodos de trabajo y la definición de objetivos, y se encarga de motivar a los miembros de su equipo en función de sus reacciones,[lx] (p. 392).

Uno de los estilos de liderazgo que puede funcionar de manera excelente en las organizaciones es este, el democrático, en especial en aquellas organizaciones en las que los equipos de trabajo son grandes, puesto que cada uno de ellos tendría sus tareas específicas, así como sus responsabilidades, la cuestión es que en muchas ocasiones el líder se niega a dejar en manos de sus colegas las decisiones; sin embargo, cuando se opta por desarrollar este tipo de liderazgo y ceder el control, los resultados pueden ser excelentes.

Otro de los estilos que es similar en el sentido en que se les da a los empleados esa capacidad de tomar decisiones es el del líder no intervencionista, “El líder no intervencionista (consentidor) generalmente permite a sus empleados saber que son libres de tomar decisiones que consideren relevantes y de hacer su trabajo de la manera que consideren más apropiada”[lxi], (Robbins, Coulter, DeCenzo & Né, 2017, p. 392), aquí los empleados deben

considerar aquellas cuestiones que quieren lograr con su trabajo y en base a ello tomar sus decisiones.

De acuerdo a estos autores, existen dos tipos de liderazgo que se podría decir son similares en el sentido en que se centran en la relación con sus empleados, “El líder transaccional guía y estimula a sus empleados aclarando las funciones y tareas que se les asignan, con el fin de ayudarles a alcanzar sus objetivos”[lxii], (Robbins, Coulter, DeCenzo & Né, 2017, p. 408), este tipo de liderazgo en particular, se enfoca mucho a motivarlos, en ser un apoyo para ellos en el desarrollo de sus tareas, “El líder transformador, anima a sus empleados a trascender sus intereses personales por el bien de la empresa y tiene la capacidad de ejercer sobre ellos una influencia duradera y profunda”[lxiii], (Robbins, Coulter, DeCenzo & Né, 2017, p. 408), mientras que este tipo de liderazgo que puede ser un poco similar al anterior, pero a la vez distinto, se enfoca en que el líder pueda tener más influencia en ellos, en sus decisiones.

Para Robbins, Coulter, DeCenzo y Né (2017),

> Liderazgo visionario se refiere a la capacidad de un gerente o gerente para diseñar y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro de una empresa o unidad organizada, correspondiente a un desarrollo positivo de la situación presente,[lxiv] (p. 410)

Por su parte, este que es considerado el último de los estilos de liderazgo es el que se podría decir es uno de los ideales, puesto que está enfocado de manera positiva a que la empresa tenga futuro, por ello es que trabaja en crear toda una estrategia para alcanzar este objetivo. El liderazgo, pero en especial el que la organización cuente con el compromiso y la pasión de un líder que pueda motivar a las personas y esto por consecuencia beneficia a la organización.

Si bien es cierto, se ha mencionado con anterioridad que tener cierta percepción del tipo de liderazgo puede depender de la cultura que tengan las personas en la organización, Thomas (2002), “Diferentes culturas tienden a dar diferentes grados de importancia al papel del liderazgo”[lxv], (p. 163), muestra otra perspectiva en el sentido de la importancia del rol que juega el líder en la organización dependiendo de la cultura.

Además, dentro del liderazgo se debe de tener una ética que busque beneficiar a las personas, de igual manera, debe de existir también una comunicación entre el líder y la persona, tal como lo señalan Griffin, Phillips & Gully (2017) “La comunicación efectiva es una habilidad gerencial importante y crucial para ejercer un liderazgo efectivo”, (pg.345), puesto que es a través de ella que los altos mandos tienen una relación de trabajo más estrecha con el resto del personal.

Al momento en que el liderazgo se hace presente de una forma adecuada en la organización, el desarrollo de su cultura también se va desarrollando en buen sentido, todo esto facilitando el que la organización vaya tomando las decisiones que puedan con la intención de que los procesos y los objetivos se vayan cumpliendo.

Para Arévalo (2016),

> El líder de comunicación integral para las organizaciones también ejerce su poder en la medida en que gestiona sus saberes, de lo que dice y lo que calla, así como de las formas y los momentos en que decide decir o no lo que sabe, (p. 157).

La autora coincide con uno de los autores que se han mencionado anteriormente al considerar que el líder juega un papel muy importante, en el discurso que da, lo que dice y lo que no dice pero que se puede mostrar de manera no verbal y de esta manera es como puede ejercer su poder como líder frente al resto de la organización.

Para Arévalo (2016),

> El liderazgo de comunicación en las organizaciones puede ejercerse apegándose al poder que le otorgan las reglas que lo delimitan formalmente, pero también a partir de su posibilidad de emitir la verdad, de su posición en la estructura, del manejo que hace de la información y del establecimiento de relaciones con los grupos de interés de la organización, (p.157).

De igual manera, la autora destaca la importancia de la comunicación de este líder o de estos mandos gerenciales “La comunicación se considera que tiene un rol fundamental en la existencia misma de la organización, en el apoyo a su operación y mejora”, (Arévalo, 2019, pg. 38), en el sentido en que ellos como líderes pueden pueden hacer uso de esta comunicación y la manera en que la utilizan para compartir información que sea de su interés, pero al mismo tiempo para a través de ella mostrar la importancia de la ética al comunicar de manera honesta, de informar con claridad, lo que fomentará una mayor confianza e incluso sentido de pertenencia en los empleados. También es importante destacar que es una manera de brindar ejemplo al resto de las personas y qué mejor ejemplo que el que sea de uno de sus líderes, porque de esta manera es más sencillo que comprendan la importancia que tiene la ética para la organización.

Para Slocum (2009)

> La cultura organizacional implica una interacción compleja entre los sistemas formales y los informales, la cual puede apoyar un comportamiento ético o uno carente de ética. Los sistemas formales incluyen el liderazgo, la estructura, las políticas, los sistemas de recompensas, los programas de orientación y capacitación y los procesos para la toma de decisiones. Los sistemas informales incluyen las normas, los héroes, los rituales, el lenguaje, los mitos, las sagas y las historias, (pg. 474).

Es decir, que en realidad toda empresa que busque que la relación de ética entre sus empleados y líderes funcione de manera adecuada debe de buscar el que en su organización se desarrolle un sistema formal, ya que esto le permitirá que se tomen las mejores decisiones, lo que ayuda a que el alcance de los objetivos más eficiente. “La comunicación efectiva es una habilidad gerencial importante y crucial para ejercer un liderazgo efectivo”, (Griffin, Phillips & Gully, 2017, pg.345), por ello la gran importancia de que quien esté al mando de la empresa sea una persona que sea capaz de considerar las necesidades de los empleados y tomar las decisiones necesarias en el momento adecuado.

Otro de los puntos importantes en la organización es el líder, porque de él depende el compromiso que tengan los empleados con la organización, su misma satisfacción personal, “El gerente tendrá que desempeñar un papel ejemplar en este sentido y, si no lo hace naturalmente, pretender dar y recibir comentarios regulares”[lxvi], (Vinardi, 2016, p. 234), por ello la importancia como se ha mencionado anteriormente en que la persona que asuma este liderazgo busque también mostrar con el ejemplo, además de dar de manera regular una retroalimentación a sus trabajadores.

Para Vinardi (2016),

> Para fortalecer el compromiso de su equipo, el gerente debe actuar para que los problemas entre los miembros sean identificados, expresados y resueltos tan pronto como sea posible. Con esta condición se pueden crear y mantener los lazos de confianza y de intercambio necesarios,[lxvii] (p. 235).

En este sentido el autor muestra nuevamente la importancia de tener una relación de cercanía con sus empleados, en que ellos trabajen en armonía y si llega a existir un problema busquen solucionarlo de la mejor manera posible para que no afecte el trabajo en conjunto, el que tengan la capacidad de en conjunto encontrar una solución.

Para Bourdieu (1984),

> El habitus, como dice la palabra, es lo que se ha adquirido, pero que ha sido encarnado de manera duradera en el cuerpo en forma de disposiciones permanentes. Por lo tanto, la noción nos recuerda sistemáticamente que se refiere a algo histórico, que está vinculado a la historia individual, y que forma parte de una forma de pensar genética, en contraposición a las formas esenciales de pensar,[lxviii] (p.134).

Dentro de la organización esta noción que se tiene de habitus es la forma en que los empleados de la misma quieren mostrar todas sus capacidades, mostrar los conocimientos que poseen y que tal vez sus compañeros no tengan, porque de esta manera, esos conocimientos, capacidades o talentos les permitan escalar de manera jerárquica dentro de la misma organización, es muy común ver en las empresas que en ocasiones hay luchas internas por poder, ya sea por un puesto a nivel jerárquico o incluso por un puesto en el que tengan a personas a su cargo ; sin embargo, cuando se presentan este tipo de situaciones y acciones debe de considerarse cómo es que se puede manejar de manera ética, ya que con estas acciones de lucha, puede ser que se llegue a perjudicar a los compañeros, lo que dañaría por añadidura a la misma organización.

Es por ello, que si en la organización se desarrolla un programa robusto en el que se haga ver a sus integrantes la importancia de desenvolverse con ética en la organización, estas luchas internas de poder a pesar de que se den no ocasionarán mayor problema entre sus integrantes, por ende el ambiente y el desarrollo de trabajo se realizarán de una manera tranquila y honesta en el que se vivan los valores y la misma cultura organizacional.

Para Bourdieu (1984),

> Habitus, un sistema de disposiciones adquiridas por el aprendizaje implícito o explícito que funciona como un sistema de sistemas generadores, genera estrategias

> que pueden ser objetivamente coherentes con los intereses objetivos de sus autores sin hayan sido expresamente diseñados para este propósito,[lxix] (pgs. 119-120).

En este aspecto se puede decir que es de suma relevancia el que dentro de la organización se tenga un equipo de trabajo sano, sin problemas entre ellos, con disposición al trabajo en conjunto y con la finalidad de alcanzar los objetivos. Para Foucault (1969), "No estamos seguros de nosotros mismos del uso de estas distinciones en el mundo del discurso que es nuestro"[lxx], (p. 33), el uso que se le da al discurso y a la voz del líder o los altos medios es de gran importancia, pero para que en verdad exista un trabajo en equipo real se debe de dar también la importancia a la voz del empleado, que es quien sabe con exactitud al estar efectuando el trabajo cuáles son las cosas que pueden desarrollarse para que se efectúen de una mejor manera. Además al darle esta voz al empleado se logra una conexión con él, se puede llegar a fortalecer su sentido de pertenencia en la empresa al sentirse valorado, lo que a la larga beneficia a la misma organización, ya que su cultura se vive de manera sana.

Foucault (1969), señala que "ser libre es huir de la servidumbre de sí mismo", el pasar a tener una inquietud sobre sí mismo, ocuparse y preocuparse de uno mismo, lo que hace preguntarse ¿Esto es lo que se espera con una cultura organizacional sana?, ¿tener un cambio ?, ¿es esto lo que se busca ?

Uno de los puntos importantes para Foucault (1969), es cómo se privaba de la libertad, a mediados del Siglo XVIII, haciendo referencia a la invención de las cárceles o células como en esa época se llamaban, y que no solamente eran para prisioneros, sino también para aquellas personas a las que consideraban locas o con las que simplemente no querían lidiar, además se hace una referencia al hecho de que se podían utilizar para los obreros o incluso los escolares. En este aspecto que señala el autor, el punto interesante es la comparación que se puede realizar con la industria maquiladora, compartiendo en particular mi punto de vista tras haber trabajado ocho años como reportera en el sector industrial y con

ello la posibilidad de conocer muchos de los pisos de producción y a su vez las oficinas de los gerentes de planta o de recursos humanos de diversas empresas.

El autor menciona al “Panóptico de Bentham”, el cual es interesante para hacer referencia en que en algunas de las empresas que pertencen a la industria maquiladora desde algunas de las oficinas gerenciales se podían apreciar grandes ventanales cuyas vistas daban precisamente al piso de producción, lo que te lleva a preguntar ¿esto es acaso una manera de vigilar al personal ? ¿es una manera de ejercer el poder sobre ellos y que los mismos trabajadores sean conscientes de ello ?

En la industria, ¿quién ejerce el poder ?, de acuerdo a Foucault (1969), el poder se atribuye a la manera en que son distribuídos los cuerpos, las superficies, las luces y las miradas, entonces los gerentes al tener desde sus oficinas unos ventalanes y poder ver a los empleados podría decirse que demuestran su poder, también el empleado al ocupar su puesto en el piso de producción en el que se tienen espacios pequeños, que muchos están de pie, bajo la misma luz, el mismo espacio que los demás ¿será esta la manera en que acatan este poder ?

Otra forma de poder de acuerdo a Foucault (1969), es la multiplicidad y la disciplina, haciendo referencia a la manera en que los militares son instruídos, es una manera de acuerdo al autor a totalizar a las personas, garantizar el control, en cómo estos militares durante su entrenamiento en el que son vigilados y clasificados por diversos motivos, esta situación, si la llevamos a la empresa, ¿acaso experimentan lo mismo debido a que hay cámaras instaladas en algunas de las organizaciones ? ¿se da esta multiplicidad al clasificar a los empleados por su puesto, por su desempeño ?

En conclusión, la ética es importante para las organizaciones, pero más que para ellas es importante para las personas, una persona que vive su vida con ética sabiendo lo que es correcto y lo que no puede aportar mucho más a la empresa y a sus integrantes gracias a la manera en que se comporta, también si se está hablando de un líder o de un mando gerencial

el que sea capaz de comunicar de manera ética y que sus acciones físicas e inlcuso no verbales muestren que manera honesta su vivir dentro de la organización. Se puede considerar por diversas acciones de las organizaciones que la ética hoy en día se está perdiendo y es por ello la importancia que los líderes sepan cómo mantenerla viva, cómo crear programas para que se fomente la importancia de la misma, ya que una organización que es capaz de dar la importancia que merece podrá enfocarse en los objetivos en lugar de estar lidiando con problemas derivados de la falta de ética de su personal. También el hecho de cómo se manejan hoy las organizaciones y el que si bien es verdad algunas prácticas antiguas de dominación de poder persisten, el hecho de que al mismo tiempo se busque que los empleados vivan una cultura organizacional sana, ¿es un símbolo de progreso y de querer mejorar las cosas?.

Capítulo VI

La importancia del espacio emocional al interior de la organización

En este apartado se verá de cerca la cultura organizacional y entre ello, lo que está implícito, por lo que se aborda el tema de las emociones, así como el espacio, la interacción, el espacio emocional. Un punto de gran relevancia es el aspecto de la confianza, que muestra que en las organizaciones aún hay mucho trabajo por hacer, la manera en que se liga con otros puntos como el desarrollo humano de la persona o la cooperación, así como la importancia que tiene la motivación para la empresa, de igual manera, la forma en que la comunicación dentro de la empresa forma parte de la cultura de la misma.

6.1. El papel que juegan las emociones en el espacio emocional

En las organizaciones, en especial aquellas en las que se tienen trabajadores de otras nacionalidades se sufren en algunos puntos los procesos de adaptación, tanto para los empleados que van llegando como aquellos que ya llevan algún tiempo en la empresa y que a su vez deben de iniciar sus trabajos con otras personas. En este aspecto, ese "proceso de adaptación" se puede considerar como emocional, al cual en ocasiones no se presta atención pero que es de vital importancia para que las cosas funcionen.

En especial, porque estas personas se encuentran en un entorno completamente nuevo, en el que uno de los principales retos, además de realizar de manera efectiva su trabajo es adaptarse a este nuevo entorno, "La carencia de vículos, propia de la progresiva fragmentación y atomización social, conduce a la depresión", (Han, 2010, pg.42), tal como lo señala el autor, si en una organización una persona no logra formar estos vínculos con sus compañeros será difícil que pueda estar cómodo para ir diariamente a trabajar, lo que repercutirá en su estado emocional, pero también en el mismo trabajo.

Las emociones se presentan en los empleados día con día en sus lugares de trabajo, "El trabajo genera emociones que siguen experimentando una vez que llegas a casa, ya sea

entusiasmo y satisfacción o frustración y sufrimiento”[lxxi], (Jeantet, 2018, p. 41), la cuestión es que en ocasiones estas emociones se miran reflejadas en otros momentos o puntos de su vida, lo que puede ser complejo, ya que se llevan toda la carga a sus casas y esto al final les puede causar insatisfacción, mal humor, e incluso frustración, en su mismo hogar, haciéndose un círculo vicioso en el que incluso se pueda perder el rumbo. ¿Esto podría solucionarse?, de ser así, ¿cómo?, debido a que todas estas cuestiones se van dando en cadena, se debe considerar en la organización el tomar en cuenta las emociones de las personas, si ellos en su sitio de trabajo están bien, no tienen por qué llevarse todo a sus hogares, lo que permitirá que estén relajados allá y se rompa este ciclo.

Por ello, la importancia de saber de dónde es que proviene esa emoción, para poder trabajarla de una mejor manera, “El origen de la emoción se manifiesta en el carácter primario de la conducta emotiva, cuando la emoción es intensa y no existe el freno de lo social”, (Soto, 2001, pg. 37), puesto que la emoción se da en un instante por alguna razón y si esta emoción es negativa y no se controla puede tener efectos negativos, especialmente al momento de estar laborando.

De acuerdo a Jeantet (2018),

> Mientras que algunas emociones son tan valoradas, no todas lo son. Se segmentan en dos grupos, el "bueno" y el "malo". Entonces simplemente tendría que aprender a "gestionarlos", con el fin de favorecer a los primeros e impedir a los otros,[lxxii] (p. 67).

Para esta autora el trabajo emocional parte de dos puntos : las emociones que son buenas, así como las emociones que son malas. Dependiendo del tipo de emoción es como las personas se comportan y se relacionan con los demás, lo que puede beneficiar o perjudicar a la empresa, punto es que este trabajo emocional en su mayoría no está permitido o no funciona, no se le da la importancia que se debería ; sin embargo, hace la referencia de que si se le da la importancia a la vida social, “El trabajo emocional está limitado, de diferentes

maneras concretas, en comparación con la fuerza coercitiva que se ejerce más generalmente en la vida social"[lxxiii], (Jeantet, 2018,p. 41), en cierto sentido, esta vida social es repercutida por el trabajo emocional, ya que la vida social aunque en cierta medida se da en el trabajo, también se da en la vida personal de las personas.

Aunado a esto, es importante destacar que la manera en que se manifiestan las emociones, afecta o benefician a la misma organización, en este aspecto,
"Las emociones negativas se conciben a menudo como resultado de una organización de trabajo dañina, condiciones de trabajo difíciles, gestión incoherente. Una actividad que está solicitando demasiado"[lxxiv], (Jeantet, 2018,p. 70), es decir, las emociones negativas, tales como la frustración, decepción, incomprensión, molestia al final en el trabajo que se van convirtiendo en problemas para la empresa, "Probablemente podemos considerar las emociones como la parte más infinitamente pequeña de las fuerzas que contribuyen a construir y mantener el orden social, reactivando constantemente la dinámica reproductiva de la dominación"[lxxv], (Jeantet, 2018p. 203), las emociones son desprendidas por un sentimiento, sin olvidar que también esos sentimientos son un reflejo de la manera en que la pesona se siente en su sitio de trabajo y que según la autora puede reflejar una dominación, o en su caso, el poder que puede tener la empresa o el jefe con la persona, haciendo énfasis en que en las organizaciones también se dan cuestiones de poder, tanto por parte de los jefes inmediatos como de los mismos gerentes de la organización e incluso se puede dar en un mismo grupo de trabajo.

Es por ello que, "Si ponemos atención a la información que nos proporcionan las emociones podremos cambiar nuestras conductas, rendimientos y pensamientos a efecto de modificar las situaciones de nuestro entorno", (Soto, 2001, pg. 2), de esta manera si se dan esas cuestiones de poder es mucho más sencillo lidear con ellas, así como saber modificar el sentimiento que estas puedan producir.

"La emoción es un fenómeno multicomponente: un componente cognitivo, fisiológico, reacciones motoras, secuencias de acción y sentimiento subjetivo. Las emociones son relativamente intensas y efímeras"[lxxvi], (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croste & Roland-Lévy, 2016, p. 379), por esta razón es que en las organizaciones además de ver la manera en que se relacionan las personas, se deben de tomar en cuenta los aspectos psicológicos, motrices y todos aquellos que tengan como consecuencia una emoción, como lo señalan los autores, las emociones juegan un papel de gran relevancia en el trabajo, porque cuando una persona es capaz de manejar sus emociones y a través de esas emociones positivas se relaciona con otras personas, la capacitdad del buen trato y del trabajo en equipo se hacen presentes en esos sitios de trabajo.

Partiendo de esto, "Un individuo capaz de modular sus emociones y su expresión sería un líder más eficaz y eficiente"[lxxvii], (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croste & Roland-Lévy, 2016, p. 386), ya que en las organizaciones el liderazgo es clave para el alcance de objetivos, además de que aquellas personas que tienen esa capacidad de controlar sus emociones, en especial cuando tienen gente a su cargo es más sencillo que la relación de trabajo entre ellos sea productiva, lo que desencadena en una serie de cosas o cuestiones positivas tanto para el equipo de trabajo y en consecuencia para la empresa misma, "En esencia, todas las emociones son impulsos para actuar", (Goleman, 2012, pg. 24), en especial aquellas personas que usan de manera correcta sus emociones su actuar tendrá un impacto positivo en la manera en que se relaciona con los demás, con sus compañeros de trabajo de manera directa o indirecta,

"Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana", (Goleman, 2012, pg. 22), si las personas logran tener un control de sus emociones, en especial cuando están pasando por malos momentos y son capaces de sobrellevarlos a pesar

de todo, su actuar le permitirá ir desarrollando de buena manera su trabajo dentro de la organización.

A pesar de ello, en ocasiones no se toma en cuenta las emociones en las organizaciones, es un tema que se da por sentado dentro de ella, tal como lo señala el autor, “Nuestras emociones han sido guiadas sabias en la evolución a largo plazo”, (Goleman, 2012, pg. 23), si en las organizaciones se empieza a dar importancia a la manera en que repercuten las emociones e incluso el espacio emocional, estas emociones pueden brindar un aporte positivo a los empleados dentro de la organización, lo que a largo plazo abona a la misma, en el sentido en que los empleados al tener un estado emocional y un espacio emocional positivo efectúan de mejor manera su trabajo, “La emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitirnos pensar con claridad”, (Goleman, 2012, pg. 47), tal como lo señala el autor, el poder tener un pensamiento y hasta una actitud positiva ayuda a que se tenga claridad en la toma de decisiones, si a los empleados se les da la oportunidad de tener un acercamiento a sus mismas emociones y a la manera en que estas se relacionan con los demás, estas se desarrollarán de una manera efectiva y positiva dentro de la organización.

“Los empleos también requieren trabajo emocional, que es la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización durante las transacciones interpersonales en el escenario laboral”, (Judge & Robbins, 2013, p. 108), por ello la importancia de que los empleados tengan la oportunidad al interior de la empresa de poder trabajar en sus emociones, de que se tenga una apertura a trabajar en ellas en la misma organización, de esta manera, el trabajador podrá lidiar con las mismas de una mejor manera en el momento en que se presentan.

Aunado a las emociones, como se ha mencionado anteriormente se encuentra el espacio, el espacio no sólo es físico, también está presente el espacio emocional, aunque este

no sea del todo visible, ya que puede ser visible principalmente a través del comportamiento de las personas, este espacio emocional, va ligado en cierta medida al espacio personal o proxémica como lo señala este autor, es aquel uso que la persona le da a su espacio personal.

De acuerdo a Rey (2016),

> La proxemia caracteriza la percepción del espacio que tenemos en las relaciones interpersonales. En particular, es la percepción de la distancia corporal "correcta" necesaria para la conversación entre dos personas: ni demasiado lejos, ni sobre todo demasiado pequeña hasta el punto de verse obstaculizada por la proximidad excesiva, que generalmente se reserva para la privacidad familia o pareja; y hasta el punto de sentirlo como una intrusión del interlocutor en nuestra "burbuja de seguridad"[lxxviii], (p.51).

A este espacio personal o proxémica generalmente no se le da la relevancia que debería, en especial lo podemos ver en la industria maquiladora, en los pisos de producción, en aquellos en los que los espacios entre su personal son reducidos, se entiende que es debido a que la producción debe de ser en cadena y que es por esta razón que se acomoda al personal de cierta forma ; sin embargo, hay ocasiones en que en este acomodo se invade el espacio personal y si bien es cierto en cuestión física no afecta, pero en cuestión personal y emocional si lo hace, “La emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y la mente racional depura y a veces veta la energía de entrada de las emociones”, (Goleman, 2012, pg. 27), es decir, que la emoción tiene un impacto tan fuerte en las personas que puede ocasionar que una emoción negativa no permita el paso a una emoción positiva y si esto lo ligamos a lo que es el espacio emocional en el lugar de trabajo se deriva a la siguiente pregunta, ¿a qué persona le gusta tener a otra persona extremadamente cerca ?, si bien en México se tiene una cultura de cercanía, de camaradería, de ser amables y sociales, esto no quiere decir que se quiera tener a una persona todo el día invadiendo ese espacio personal, en este sentido, me

pregunto si el sentir esta invasión de ese espacio también representa para la persona o el empleado un ejercicio de poder.

Si bien es cierto, no en todas las empresas pasa eso, en su gran mayoría es así, especialmente en los pisos de producción e incluso hoy en día en los pequeños cubículos que se tienen por oficinas, que también son espacios reducidos y en los cuales el espacio personal solamente se separa por mamparas.

6.2. Diversidades culturales en la organización

Un punto importante que se debe de tomar en cuenta es que cada cultura y más en empresas que están situadas en distintos países tiene sus propias variaciones, cada una de ellas aporta algo de su propia cultura, ya sea un valor, una forma de ser, una creencia y hasta una manera de trabajar y relacionarse con los otros.

"Una cosa es cierta: las prioridades varían de la cultura a la cultura"[lxxix], (Aoun, 2004, p. 27), tal como lo señala el autor, dependiendo de la cultura se tienen prioridades, por ejemplo, en la cultura mexicana, que es la que se está desarrollando en la empresa Rockwell Collins-EEMSA, es importante que los empleados vivan su cultura, al grado que el gerente de planta que es de otra nacionalidad tomó la decisión de que la empresa continuara su curso como al momento en que él ingresó, ya que anteriormente la empresa era manejada por una gerente de planta mexicana, por lo que los empleados al ser de la misma nacionalidad se habían apropiado de esa cultura.

En este caso, el gerente de planta prefirió que los empleados siguieran trabajando como hasta ese momento para no dañar la cultura organizacional de la empresa, de igual manera para no afectar el desarrollo laboral de los empleados, para que ellos se siguieran sintiendo cómodos con la empresa y quisieran seguir desarrollándose en ella. Ambas empresas tanto por cuestion geográfica, como por el sector al que pertenecen en sus organizaciones tienden a desarrollar la cultura del país en el que está instalada la empresa,

además debido a la ubicación en la que se encuentran las empresas es normal que se tenga una migración, por lo que la cultura se va modificando.

Para Aoun (2004),

> Cada grupo cultural es influenciado por el entorno en el que vive. Lo que hace que las culturas sean más complejas y diversificadas es la migración cultural y con ella su historia, su religión y su idioma. Entre los diversos tipos de influencias culturales,[lxxx] (p. 38).

Es lo que al momento Rockwell Collins- EEMSA ha estado realizando, dejando que la empresa siga con su cultura y que quienes vayan llegando se vayan adaptando, claro que en la misma organización se fomenta mucho el que se vivan los valores individuales y de comunidad, "Las influencias culturales crean comportamientos individuales específicos de los grupos culturales"[lxxxi], (Aoun, 2004, p. 39), que es la manera en que en la actualidad se va desarrollando la cultura.

Tal como se destaca anteriormente, en el desarrollo de la cultura se toma en cuenta el ambiente en el que se desenvuelve, este puede ser percibido e incide en ocasiones en la manera en que las personas actúan o se comportan. "El conocimiento se refiere a las formas en que los seres humanos perciben, entienden y organizan sus respuestas al entorno" (Nanda, 1987, p.60), este es un punto importante, ya que de esta manera se puede comprender mejor el análisis que se realizó durante esta investigación, ya que es uno de los puntos de interés el conocer cómo es que esos trabajadores que están en la organización y que no tienen una misma cultura perciben, entienden y organizan, como señala la autora, su trabajo, cómo es que toman las decisiones y si la manera en que perciben ese entorno son de alguna manera claves para la manera en que se van adaptando.

También sería importante ver cómo una persona que tiene que liderar a toda una organización y con una cultura distinta a la de esa empresa percibe el ambiente y si su toma de decisiones y los planes o proyectos para alcanzar los objetivos de la organización son creados tomando en consideración todas esas percepciones que va teniendo del entorno. Asimismo, se podrá observar como una persona que tiene la misma cultura que los integrantes de la empresa ejerce ese liderazgo, si en realidad hay bastantes diferencias o si las cosas se manejan de una manera similar independientemente de que se tenga o no la misma cultura.

En este punto es interesante poder destacar que cada una de las empresas con las que se trabajó tiene una cultura distinta debido al continente en el que está instalada la empresa. "Cultura norteamericana: sé muy dinámica, sé fuerte, que tus palabras tengan fuerza, que su resonancia sea positiva, sin la menor vacilación"[lxxxii], (Aoun, 2004, p. 44), en este aspecto el autor destaca que la cultura que se vive en norte américa es muy dinámica y positiva, mientras que la que se da en el continente asiático es todo lo contrario, muy seria, discreta e incluso misteriosa.

"Cultura asiática: sé amable, discreto, extremadamente educado y muy respetuoso en tu enfoque, al tiempo que recuerdas que es una cultura llena de misterios, que no podrás desmitificarla a partir de unos fragmentos de conversación",[lxxxiii] (Aoun, 2004, p. 44), esto puede reperctutir en el sentido en que en ocasiones se pueda generar algún tipo de problema entre los empleados dentro de la organización, porque dentro de todo lo que predomina son sus creencias y valores, los cuales no siempre son visibles, pero en ocasiones si lo son, pueden llevar a algunos conflictos, puesto que la comunicación puede no darse de una manera tan abierta.

Sin embargo, Wolton (2004), considera que el hecho de que las personas tengan la oportunidad de vivir en otros lugares o estar con otras culturas viven más sus propios valores,

culturas, identidades, “Cuanto más circulan los individuos, cuanto más se abren al mundo participando en la modernidad y en una suerte de <<cultura mundial>>, más necesidad experimentan de defender su identidad cultural, lingüística y regional”, (pgs. 26-27), en este aspecto podemos incluir el hecho de que la empresa Rockwell Collins- EEMSA brinda la oportunidad a sus empleados de que puedan viajar tanto a entrenamientos como a algunas sesiones de trabajo en otras de las plantas de las que la empresa es filial, lo que puede permitirles conocer otras culturas, pero al mismo tiempo arraigar la suya en estos otros países.

Para Aoun (2004),

> Si las influencias culturales se definen por actitudes perceptibles o imperceptibles, el lenguaje corporal, también derivado de las influencias culturales, se define mediante gestos. Más importante que los gestos en sí mismos son sus interpretaciones. Cada cultura tiene su propio código corporal,[lxxxiv] (p. 41).

Lo que el autor señala me parece de gran relevancia, en el sentido en que cada cultura tiene su propio código corporal y eso puede distinguirse entre estas dos empresas, se puede observar que en la empresa instalada en Mexicali, el código corporal es de mucha cercanía, de contacto entre los compañeros de trabajo, la cultura mexicana se puede decir que es muy cariñosa, calurosa, por lo que inclusive en el trabajo se puede observar este tipo de conducta. Mientras que, en la empresa instalada en Seúl el código corporal es totalmente distinto, esto en base a su propia cultura, que contraria a la cultura mexicana se mantiene más distancia, no hay contacto físico, se tiene mucha formalidad, desde la manera en que se saludan, como la forma en que se desenvuelven.

Para Aoun (2004),

> Hay culturas que promueven una comunicación explícita y precisa de gestos y culturas que tienden a ser más indirectas. Estos primeros generalmente proporcionan

> una comunicación extrovertida y emocional a menudo cargada de exageraciones y repeticiones en las palabras,[lxxxv] (p. 85).

Un ejemplo de ello, es lo que señala el autor, en el sentido de que en algunas culturas se presta mucho más la relación intercultural, lo que puede llegar a favorecer la comunicación, con en este caso podría ser la cultura mexicana, que en la organización tienen un amplio sentido de trabajo en equipo con personas que son de otras nacionalidades y que por lo tanto se manifiesta diferencias en la cultura.

"Algunas culturas se centran en un enfoque comunicativo en lugar de en un enfoque técnico formalista. En algunas culturas, el "liderazgo" es más fuerte que en otras culturas"[lxxxvi], (Aoun, 2004, p. 102), en este punto en particular, en la cultura mexicana, como se ha mencionado anteriormente, se tiene bastante cercanía, lo que puede influir en una comunicación efectiva o más rápida, también se puede ver que el papel del liderazgo que asumen algunos de los empleados con su equipo de trabajo, es sumamente importante para el desarrollo de la labor y el alcance de objetivos.

Para Aoun (2004),

> Un equipo multicultural significa un equipo culturalmente diverso, miembros del personal de la misma organización de diferentes orígenes culturales, así como miembros cuyas actividades comerciales son en el extranjero y que trabajar juntos,[lxxxvii] (p. 127).

Este aspecto está completamente ligado a los equipos multiculturales que ambas empresas poseen, ya que las organizaciones trabajan con personal de otros estados e incluso países, además de que algunos de los empleados a su vez acuden a otros países a capacitaciones o a trabajos en conjunto en otras empresas, por lo que la aportación que puedan hacer las personas sobre su cultura puede enriquecer muchísimo a la empresa.

En el caso particular de Mexicali, la ciudad se ha convertido en una sociedad multicultural, al haberse desarrollado la industria maquiladora como una de las principales fuentes de empleo en la región, personas de otras ciudades o países se instalan en la ciudad y de esta manera ya se tienen distintas culturas, que han sabido respetarse y convivir, una de las más grandes que se ha instalado es la china, ya que con el paso del tiempo es común ver una mayor cantidad de personas de esta cultura desarrollándose en la ciudad.

Otra es la americana, principalmente por la cercanía de los Estados Unidos y a su vez, porque en ocasiones las personas de esta nacionalidad son las que llegan a la ciudad por la necesidad de estar al frente de una empresa del sector maquilador desde su corporativo. Ahora también se está viendo la integración de los haitianos, así como de personas de Centroamérica que por su interés de llegar a los Estados Unidos para pedir asilo político y por no obtener una respuesta rápida algunas de las personas buscan la opción de quedarse de manera legal en México trabajando, por lo que al ingresar a alguna organización deben adaptarse a esa cultura y a su vez quienes ya forman parte de esa organización lo hacen con su llegada.

Haciendo énfasis en la interculturalidad y su incidencia en las organizaciones, se puede definir el término de interculturalidad como: “Es el espacio propicio para superar los obstáculos del choque cultural, puesto que se constituye en el nivel más avanzado en el que las culturas pueden llegar a relacionarse”, (Maldonado, 2006, pg. 14). De igual manera, para Herrera (2013), una de las consecuencias de la globalización es el incremento de diversidad de los trabajadores. Por lo que la interacción entre los miembros de una organización de distintas culturas puede representar un riesgo o una oportunidad si se llegan a presentar dificultades interculturales.

Según Cuche (2016),

> Toda cultura es evolutiva, pero tal vez aún más la de una sociedad que se enfrenta a una fuerte emigración. Las condiciones sociales y económicas que han llevado a muchas personas a emigrar son en sí mismas los principales cambios reales en la sociedad original,[lxxxviii] (p. 142).

Tal como se mencionó antes, la migración aporta a la cultura, ya que trae parte de sus costumbres y tradiciones, al igual que las personas al integrarse a una nueva sociedad van transformando su propia cultura y van tomando cosas de la nueva. Dentro de esta misma interculturalidad que se da en las organizaciones a través de la relación que se da entre unas y otras personas el autor Cuche (2016) señala que, "La cultura de empresa se sitúa a la intersección de diferentes microculturas presentes dentro de la empresa. Esas microculturas no están necesariamente en armonía las unas con las otras"[lxxxix], (p.133), es decir que en esta misma interculturalidad se van dando estas microculturas, porque si las personas pertenecen a otras ciudades o países se van integrando distintas culturas en la organización.

De igual manera, al estar en una organización en la que están trabajando personas de distinta nacionalidad es también de gran importancia que se mantengan unas normas o reglas para asegurar el trabajo se está realizando, esto con la finalidad de que cada persona comprenda lo que debe de hacer y lo más importante, que se tenga claro el objetivo por el que se está trabajando, de lo contrario se puede correr el riesgo de que no se comprenda y que se trabaje de distintas maneras, también al ser personas de nacionalidades distintas es importante que se preste atención a la manera en que las personas están viviendo sus costumbres e incluso sus valores, para que al haber un cambio no sea tan drástico que afecte la organización,"La organización implica necesariamente una regularidad absoluta en los hábitos, porque un cambio no puede tener lugar en la forma en que funciona un órgano sin, en el proceso, afectar a todo el cuerpo"[xc], (Durkheim, 2004, pg. 221).

En este punto, estos autores coinciden con Durkheim en el sentido en que es importante que las personas de otros países puedan comprender al 100 por cierto lo que está pasando en la organización, ya que esto permitirá que las relaciones se hagan más fuertes y en caso de que no se comprenda en su totalidad pueden ser más vulnerables, “Las palabras y los gestos pueden tener distintos significados en diferentes culturas”, (Griffin, Phillips & Gully, 2017, p.343).

Enfatizando el punto de las relaciones sociales en la organización, estas tienen un gran peso en la actualidad, ya que en ocasiones son la base para el apto funcionamiento y desarrollo de una organización, un equipo de trabajo sano, que tiene una buena relación de compañerismo, de amistad, de respeto permite que se alcancen objetivos y metas. La cultura está presente en las organizaciones, pero para poder conocer de manera más directa la manera en que se desarrolla en la misma se deben de considerar otras cuestiones que van ligadas a ella, tal como lo son la antropología, que es una de las ciencias que se basan principalmente en la observación de las personas a las que se están estudiando, así como sus comportamientos a través de lo visual, de los espacios en los que se desarrollan, lo que lleva a que la cultura se manifieste en la misma organización.

6.3. Interacciones en las organizaciones

Ambas empresas que se están analizando están ubicadas en distintos países e incluso continentes, es normal por su ubicación que ahí trabajen personas de distintas nacionalidades porque ambas organizaciones por su pueden recibir personas de otros estados o incluso países, en el caso específico de Asia incluso de otros continentes.

De acuerdo a Rey (2016),

> En Asia, el ámbito profesional debe necesariamente extenderse al tiempo informal en restaurantes o karaoke, voluntariamente alcohólico, durante el cual se harán preguntas sobre la vida privada y la familia de los profesionales asistentes: tiempos de asistencia

> en un ambiente de relajación, y temas de intercambio que están lejos de ser vistos como fuera de la relación profesional y los roles que cada persona asume se perciben por el contrario como extensiones o requisitos previos necesarios. Generar confianza entre las empresas y los socios laborales,[xci] (p. 52).

A pesar de que en general se considera que las cuestiones de trabajo en Asia son más formales y que se mantiene una distancia, este autor señala el hecho de que muchos de los negocios que se hacen a diferencia de lo que se pudiera pensar no se llevan a cabo en las oficinas, sino que se llevan a cabo fuera de ella, como si por así decirlo, se tuviera más confianza en este tipo de ambiente para desarrollar los negocios, o igual puede ser que se esté desarrollando en un ambiente más relajado o en donde se tenga una mayor confianza.

Uno de los puntos que se deben de considerar cuando se ingresa a una nueva organización es cómo se debe de comportar la persona, si se debe de ajustar a unas reglas o a un ambiente ya establecido, “Cuando cambias de empresa, aprendes rápidamente a entrar en el estándar de comportamiento, e incluso a ver y pensar en el nuevo espacio de trabajo social”[xcii], (Rey, 2016, p. 121), por lo general cuando ocurre esto, la persona nueva busca adaptarse lo más rápidamente posible a este entorno, pero ¿qué pasa cuando una persona se quiere adaptar al entorno y el mismo jefe inmediato lo impide ?, ¿es de nuevo una cuestión de poder ?, en este aspecto puede verse de esta manera, porque al momento en que el mismo líder no permite que el empleado se adapte ya sea porque no le da la autorización o no lo invita es para analizar y preguntarse ¿qué tipo de liderazgo está ejerciendo esta persona ?

Es por ello que en las organizaciones es de vital importancia, en especial en estas en las que se sabe que puede ingresar personal de otras ciudades o países, el que los empleados reciban en la medida de lo posible una capacitación o entrenamiento que les permita sensibilizarse para darse cuenta de que si logran tener una conexión con las personas nuevas, le facilitarán mucho la integración, así como incluso el poder trabajar en equipo, “Si los

interlocutores no han sido informados o entrenados a las diferencias culturales que surgirán, se comunicarán naturalmente de acuerdo con sus códigos y hábitos”[xciii], (Rey, 2016, p. 147).

Por ello la relevancia de la capacitación o formación en estos temas, “Por lo tanto, en las primeras reuniones con un socio profesional extranjero, es esencial garantizar la calidad de la interacción, incluida su calidad de comunicación "técnica"”,[xciv] (Rey, 2016, p. 150), si esto se hiciera en las organizaciones, en especial en las que se tiene mucho trato con personas de otras nacionalidades y con aquellas que se busca se integren a puestos de trabajo, el hecho de que durante los primeros días de la llegada de esta persona se busque tener una interacción adecuada con ellas, llevando de manera adecuada una comunicación directa se podrá beneficiar un ambiente de trabajo sano.

“Estos valores influyen en la personalidad de los individuos, son elementos de un estilo de vida y un patrón de comportamiento dentro de un país”[xcv], (Bernoux, 2004, p. 141), una persona que ha estado habituada a convivir de cierta manera en su país de origen, al llegar a otro país y por consiguiente a otra oganización siempre llevará consigo valores, costumbres y hasta maneras de comportarse en el día a día, claro que como dice el autor, esto influye en la persona ; sin embargo, esto no quiere decir que no pueda pueda adaptarse a las nuevas formas de vida de la empresa y de la ciudad o país en el que se encuentra, es verdad que no es fácil y es verdad que para poder hacer este proceso de adaptación la persona debe dejar de lado un poco de esa cultura o costumbres tan arraigadas que tiene, pero esto no quiere decir que se esté perdiendo, simplemente está viviendo un proceso de adaptación y que conforme más rápido lo haga más sencillo será el que se pueda integrar a su nueva situación laboral.

De acuerdo a Rey (2016),

> Si el extranjero está perfectamente en línea con los rasgos culturales que nos presentan las formaciones o documentación sobre su sociedad original, sin duda sigue

> siendo necesario tener un conocimiento práctico y tangible del significado y los efectos que tienen Comportamiento. Son las observaciones y las interacciones concretas, en situaciones de la vida real, las que por sí solas nos permiten visualizar e integrar estos rasgos culturales y cómo se manifiestan, para que puedan ser tenidos en cuenta,[xcvi] (p.151).

Esto hace que coincidan ambos autores, en el aspecto de que si bien es cierto se toma en cuenta la cultura, tampoco es que no se pueda modificar, este autor en específico destaca la importancia de que se observe y se considere la formación, conocimiento y comportamiento que la persona trae desde su empresa de origen, lo que incluye a su vez el mismo país de origen.

De acuerdo a Rey (2016),

> Esta primera interacción y la siguiente revelarán los aspectos culturales sobre los que se encuentran los protagonistas en fase, y los que son divergentes y en los que será necesario encontrar un modus vivendi: no necesariamente una alineación, sino que trabajando juntos, al menos en su propia lógica, pero con prácticas comunes,[xcvii] (p. 151).

Esto que señala va ligado a lo que él mismo compartió anteriormente así como a lo que destacaba el otro autor, que estos primeros contactos o interacciones son claves, en especial porque es cuando se pueden establecer los lazos y que si son los suficientemente fuertes para que a pesar de que no se tiene una misma cultura y que no se tiene una misma forma de trabajar se pueda tener una adaptación y que se pueda tener un trabajo en equipo y en conjunto logren que sea exitoso, porque la importancia aquí es que se pueda llevar una mezcla de las cosas positivas de ambas partes y que esto lleve a un enrequecimiento.

De acuerdo a Bernoux (2004),

> Las interacciones -interacciones entre iguales o en una jerarquía- parecen ser las únicas que producen ajustes que regulan los comportamientos más concretos, por ejemplo los de los operadores que ejecutan sistemas técnicos y donde implementan la cooperación esencial para el funcionamiento de la totalidad del conjunto,[xcviii] (p. 50).

Una parte relevante en la organización, en especial cuando se tienen a personas de distintas culturas es la interacción, la que se da con los compañeros, así como la que se da con los jefes inmediatos e inlcuso con los altos mandos. Estas interacciones que se dan a un mismo nivel o que se dan en la jerarquía se pueden distinguir en los comportamientos en concreto que muestren cada una de las partes, este tipo de interacciones son las que permiten en gran medida conocer si todo está funcionando de manera adecuada o si se hay algunos fallos a los que se les deba de prestar atención, “Las interacciones diarias hacen evolucionar las instituciones y es de esta manera que cambian”,[xcix] (Bernoux, 2004, p. 51), si se alcanzan a distinguir las áreas de oportunidad en cada una de las interacciones que se tiene en las organizaciones y se hacen las modificaciones correspondientes, es cuando las personas y también la misma organización logran un crecimiento.

Dentro de las interacciones se destaca también el tema de las relaciones sociales y cómo estas son de vital importancia para la organización, ya que de ellas depende en gran medida el trabajo en equipo y el alcance de objetivos, una de las cosas más relevantes en cuanto a las relaciones sociales es aquella que habla de las interacciones que se dan entre las personas más allá del ámbito laboral, porque son capaces de crear vínculos de amistad fuera de la empresa, ya que en ocasiones se pasan gran parte de las horas del día laborando, lo que hace más fuerte este punto.

6.4. La confianza en la organización

Otro de los aspectos importantes y claves en las organizaciones es la cofianza, la confianza entre los empleados, pero también la que se da entre los empleados y sus jefes, la

confianza es la que hace que en muchas ocasiones el empleado se sienta cómodo y motivado para seguir realizando su trabajo.

De acuerdo a Sérieyx & Riendeau (2018), “La confianza emocional refleja un componente relacional, un apego emocional al otro”,[c] (p. 46), la confianza está relacionada en su totalidad con las emociones de las personas y esto se da a través de las relaciones entre ellos. A pesar de ello, la confianza es algo que no se trabaja al cien por ciento en las empresas, en realidad es como si estuviera integrada en algunos de los valores o en la manera en que se llevan a cabo ciertos procesos en la misma organización.

Sérieyx & Riendeau (2018), comparten el Barómetro de Confianza según Edelman que va del año 2011 al año 2017, el cuál se realizó en distintos países, aunque para intereses de este estudio solamente se hace énfasis en México, Corea del Sur y Estados Unidos, puesto que una de las empresas está ubicada en Corea del Sur, mientras que la instalada en México, tiene su corporativo en Estados Unidos.

Tabla 6

Barómetro de Confianza según Edelman.

	2011	2015	2016	2017
Global	55%	46%	49%	47%
México	69%	51%	60%	52%
Corea del Sur	53%	38%	42%	38%
Estados Unidos	42%	44%	49%	52%

Fuente : (Sérieyx & Riendeau, 2018, p.27).

“Estas cifras ilustran que la confianza es una cuestión global que se ha visto socavada en la última década”[ci], (Sérieyx & Riendeau, 2018, p. 27), de acuerdo a los autores, con las cifras mostradas en ese barómetro se puede notar que la confianza es un tema que está presente y por el que se sigue luchando con el paso del tiempo por tener más avances.

Sin embargo, es grave el considerar cómo es que la confianza en las organizaciones se ha ido perdiendo, en Mexico en un periodo de 6 años ha descendido en un 17%, mientras que

en Corea del Sur ha descendido en un 15%, mostrando que en ambas organizaciones se tienen algunos problemas en cuanto a la confianza que las personas tienen en sus organizaciones. Lo preocupante es que en lugar de aumentar este nivel con el paso de los años, este va descendiendo, lo que es un indicador de que este aspecto es uno de los que se deben de tomar mucho en cuenta para reforzar en las empresas.

De acuerdo a Sérieyx & Riendeau (2018),

> Cada vez más organizaciones toman y tomarán la apuesta de confianza. Se esfuerzan por fabricar o hacer evolucionar su organización de tal manera que se convierte en una organización de creación de confianza que genera confianza externa y crea confianza dentro. Una organización que multiplica la inteligencia interactiva,[cii] (p. 60).

Estos autores destacan la importancia del trabajo con la confianza, en cómo esto puede beneficiar en gran medida al ambiente de la organización, en cómo crear este tipo de relación entre el empleado y la empresa ayuda a construir un mejor sitio para trabajar, en el que desde su interior se van modificando comportamientos y el empleado va teniendo confianza en su lugar de trabajo, esta posiblemente sea una de las cuestiones que más ayuden en la cultura de la empresa, el que los empleados estén contentos y satisfechos con la empresa y esto a su vez se convierta en un equipo de trabajo fuerte, que se ponga la camiseta y que quiera permanecer por mucho tiempo dentro de la empresa, esto además de ayudar a que disminuya la rotación en la empresa, aporta en ahorros económicos al no tener que estar realizando un proceso de reclutamiento, selección e inducción cada vez que la organización presente altos índices de rotación.

Según Duluc (2013),

> La confianza y el capital humano se desarrollan y se nutren mutuamente en un proceso sistémico circular. No puede haber crecimiento de la dimensión humana en la

> empresa sin confianza. Además, la confianza sólo puede aparecer en el corazón de un sistema que promueve la dimensión humana,[ciii] (pgs. 36-37).

En este aspecto, la confianza y el desarrollo humano dependen el uno del otro, no se puede tener uno sin estar el otro presente, entonces ¿cómo es que siguen en pie las organizaciones ?, al no ser la confianza uno de los principales puntos de interés de la empresa, ¿cómo se puede asegurar que se está trabajando a su vez en el lado humano ?, el autor destaca que es como un círculo en el que ambos elementos deben de complementarse para que puedan funcionar, por ello el cuestionamiento de ¿qué pasa cuando no está funcionando de esa manera ?, el punto relevante es que aquí se está dando la importancia que debe tener la confianza en el desarrollo de las personas en la organización, y el sólo hecho de que ya se reconozca la importancia de la misma si se empieza a realizar un trabajo enfocado en ella con la intención de fomentarla entre los miembros de la empresa, también en ese mismo sentido el que se pueda trabajar en la importancia del desarrollo humano, el que el personal pueda tener la seguridad de que la organización está realizando todo lo que está dentro de sus capacidades para ofrecer las capacitaciones que considere pertinentes para que cada uno de ellos pueda explotar al máximo aquellos aspectos que les permitan tener una apertura hacia sus compañeros y que de esta manera se creen lazos de confianza.

Por su parte, Duluc (2013), también considera que la confianza está ligada a la cooperación, y que esta, al igual que la confianza, depende del desarrollo humano, ambos dependen el uno del otro, como si estuvieran en un círculo y no puede existir uno sin el otro.

De acuerdo a lo que destaca este autor, para llevar a cabo un entrenamiento efectivo tanto de la confianza como de la cooperación se debe de tener en cuenta este proceso en el que se enlazan ambas partes, para que exista confianza se debe de tener una relación próxima a las otras personas para que de esta manera exista la cooperación, la cual puede verse reflejada a través de un trabajo en equipo. Por su parte para se tenga esa unión a través de la

cooperación y poder trabajar en equipo las personas requieren de tener confianza con sus compañeros, saber que si algo sucede esa persona podrá dar el apoyo o podrá ayudar a solucionar cualquier problema que se presente, de igual manera el que tanto jefe como subordinado puedan ser capaces de trabajar a su vez de esta manera.

Para Duluc (2013),

> La forma en que esta empresa evoluciona en su entorno depende de las relaciones entre sus propios servicios o departamentos. Si funcionan bien, la empresa se adaptará fácilmente a su entorno. Por otro lado, si no funcionan bien, la adaptación será más difícil,[civ] (p. 37).

Este aspecto es importante puesto que las organizaciones están conformadas por personas, y en especial si se está hablando de crear una confianza entre los miembros de una organización, aquí en particular el destacar la importancia de que cada uno de los departamentos que forman la empresa puedan crear estos lazos, que puedan trabajar en conjunto, puesto que esto será lo que permita que la empresa funcione de buena manera y que el proceso de adaptación de las personas sea sencillo y rápido, de lo contrario este proceso llevará mucho tiempo y esfuerzo. “El enfoque de la confianza y el liderazgo, como se propone en este libro, permite integrar estas dos dimensiones fundamentales”[cv], (Duluc, 2013, p. 42), mientras más confianza se tenga en la organización, tanto entre compañeros como entre empleado y supervisor, el acercamiento que tendrá el líder a tener ese aspecto de la confianza trabajado podrá abrir muchas puertas, en este punto en particular hago referencia a una frase que compartió uno de los líderes en la entrevista a profundidad que se le realizó como parte de la metodología cualitativa, en la que se le cuestionó sobre su equipo de trabajo directo, la comunicación y el trato con ellos y él señaló que era buena, pero que se debía de trabajar más en ello, que era una cuestión de confianza, lo que muestra que al igual que lo señala el autor, la confianza es una cuestión de vital importancia.

"La confianza promueve todos los procesos vitales, mentales y conductuales. Las posibilidades creativas de la persona o grupo se desarrollan. "Con confianza, las personas actúan de maneras mucho más directas y efectivas"[cvi], (Duluc, 2013, p. 45), la confianza que se crea es la que permite que cada uno de los procesos de la organización funcionen de una manera adecuada, ya que la confianza permite a las personas un desarrollo, que ellos tengan creatividad y gracias a ello tienen más pasión por el trabajo y buscan que se tenga éxito al momento de estarlo realizando, el comportamiento de unos con otros es mejor, hay una mejor comunicación y por ende, el trabajo en equipo se lleva a cabo de una manera eficiente.

De acuerdo a Duluc (2013), "Desarrollar la dimensión humana y la confianza en las empresas significa, por tanto, actuar en estos cuatro campos de manera coordinada y coherente"[cvii], (p. 47), en las organizaciones se deben de desarrollar estos cuatro campos : la organización, el liderazgo, el desarrollo y las relaciones, de manera coordinada y coherente, es decir, cada uno de ellos tiene la misma importancia en la participación, pero al mismo tiempo cada uno de ellos está relacionado con el otro, por lo que la acción que efectúa uno repercute en el otro.

La organización no podría ser algo sin un liderazgo adecuado, sin las relaciones de los unos con los otros y lo más importante, sin el desarrollo de las personas, de sus integrantes, si la organización se empeña en poder desarrollar estos cuatro campos está casi asegurado que la confianza tendrá el impacto positivo que se busca alcanzar.

"La confianza en uno mismo surge cuando la persona no se engaña a sí misma, no se miente a sí misma, sino cuando es sincera hacia ella según las seis dimensiones del yo"[cviii], (Duluc, 2013, p. 198), la confianza no sólo se da entre los compañeros o hacia los supervisores, también se da en la misma persona, entre más confianza tenga la persona en si misma, se desempeñará de una manera sincera en su área laboral, esto a su vez permitirá que la persona trabaje bajo una ética laboral que no sólo le dará beneficios a nivel personal, sino

que dará beneficio a sus compañeros directos, así como al resto de la organización. Cuando una persona tiene confianza en si misma, la relación que tiene con los otros cambia, se vuelve más positiva, es más tranquila, lo que permite que ambas partes tengan un mejor desarrollo gracias a la confianza que existe entre ellos, "En las relaciones con los demás, la autoconfianza crea un clima de relación donde la confianza mutua puede desarrollarse"[cix], (Duluc, 2013, p. 198).

En ese sentido, Bruce & Pepitone (2017), coinciden con Duluc (2013), en el sentido de que consideran a la confianza como la base para el desarrollo de una organización, puesto que es a partir de ahí que se desarrollan las relaciones con los demás, "La confianza es un elemento esencial en la gestión de personas y la creación de una empresa de alto rendimiento. Es la base sobre la que se construye cada relación"[cx], (p. 101), por ello, si una organización es capaz de fomentar en gran medida la confianza podrá incluso llegar a ser según los autores una empresa de alto rendimiento.

6.5. Motivación en la empresa

Otro aspecto que está ligado con la confianza es la motivación, para que una persona en una organización tenga confianza tanto en si mismo, como en sus compañeros e incluso supervisores debe de sentirse motivado, la motivación a su vez, está ligada con el liderazgo, un buen líder es capaz de realizar una motivación de gran impacto con su personal o equipo directo de trabajo. "Las personas están motivadas a hacer lo que creen que es en su mejor interés"[cxi], (Bruce & Pepitone, 2017, p. 13), este aspecto es interesante, porque acorde a estos autores, la motivación de las personas recae en lo que cada una de ellas considera importante, podría ser de acuerdo a sus necesidades, aquí podemos recordar la famosa pirámide de Maslow (1943) que cubre las necesidades humanas ; sin embargo, la realidad es otra y si bien es cierto cada persona tiene propios intereses y a su vez distintas necesidades que quieren cubrir, en México sabemos que una de las principales necesidades que se poseen es la

económica, en la actualidad es del conocimiento de todos que la economía es compleja en el país, que si bien es cierto, las condiciones han cambiado y se ofrecen otro tipo de prestaciones, para una familia el sueldo de una sola persona no alcanza, por lo que las personas aún consideran una motivación muy grande el sueldo y las prestaciones que perciben.

Hay incluso ocasiones en las que las personas pueden rechazar trabajar en alguna empresa que les brinde una oportunidad de crecimiento porque el sueldo o las prestaciones que ofrecen no son suficientes y prefieren seguir en donde mismo por esa « seguridad » que la empresa le ofrece. Es aquí en donde las organizaciones pueden aprovechar esa área de oportunidad y fortalecer la manera en que motivan a sus trabajadores, si se realizara un estudio o diagnóstico para conocer en realidad qué es lo que les interesa a los empleados se podrían realizar las modificaciones necesarias y de esta manera en lugar de tener empleados que no estén motivados al cien o que su única motivación sea la económica, si la empresa busca que la motivación vaya más allá y que además de cubrir las necesidades de las personas se tenga la intención de ofrecer otro tipo de motivación, más orientada hacia la realización personal, el crecimiento profesional o el desarrollo dentro de la misma organización, esto puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, esto está ligado en su totalidad a lo que señala Bourdieu (1984), sobre los distintos tipos de capitales y cómo estos reflejan las motiviaciones de las personas, cómo personas que quizá trabajan durante muchos años en un mismo puesto por pertenecer a cierto grupo o a cierto capital tiene un tipo de aspiración que puede ser distinto al de otro grupo u otro capital, pero esto se debe también a que están satisfechos con lo que tienen o que no desean más porque es lo único que conocen, la motivación es algo personal y depende de cada persona lo que busque para su propio bienestar.

"Nuestra motivación es sensible a factores externos. Estos pueden incluir recompensas, reconocimientos, bonificaciones, promociones y cumplidos"[cxii], (Bruce & Pepitone, 2017p.14), este es uno de los aspectos fundamentales, puesto que genera un gran debate, en muchas organizaciones se dice que si las personas tienen un buen salario, unas buenas prestaciones, seguridad económica estarán motivados y seguirán en la organización ; sin embargo, es común el escuchar que en ocasiones hay personas a las que eso no les motiva, sino que para ellos es más importante un reconocimiento a su trabajo, el que reciban cumplidos por parte de sus jefes inmediatos, lo interesante de esto es que en las organizaciones se tomaran el tiempo para realmente conocer cuánta cantidad de personas prefiere este tipo de reconocimientos, hay quienes por ejemplo, el ser considerados para aparecer en la revista interna de la empresa es una manera en que se sienten tomados en cuenta, ya que saben que esa revista será repartida entre sus compañeros y ellos son parte de ella, el hecho de que en esta revista interna se pueda tener una sección en la que ellos participen, en la que puedan dar a conocer sus pensamientos, sus ideas, que puedan aportar, este tipo de detalles son visibles en las organizaciones, solo que la gran mayoría de las empresas se enfocan en el alcance de objetivos y se puede decir que descuidan este aspecto, que es tan relevante y que podría aportar mucho, tanto a los empleados como a la organización.

De acuerdo a Bruce & Pepitone (2017),

> Las personas están motivadas a trabajar satisfactoriamente cuando les permiten satisfacer una o más de sus necesidades personales,[cxiii] (p. 32), tal como lo señalan los autores, las personas se motivan de distintas formas, la principal desde hace mucho tiempo es a través de la satisfacción de sus necesidades, que si bien es cierto, como se ha mencionado con anterioridad, van cambiando con el paso del tiempo, también van

cobrando mayor o menor relevancia en la persona al momento de tomar la decisión de trabajar en una empresa o de seguir en la que se encuentra en la actualidad.

"Una empresa que anima a los empleados a asumir la responsabilidad de su propia motivación"[cxiv], (Bruce & Pepitone, 2017p. 81), este aspecto quizá sea interesante a desarrollar, particularmente considero que aún no se está preparado para ello, por lo menos no en una organización, quizá se pueda dar en los trabajos independientes, en los que las personas tienen que trabajar por su cuenta, en el que tienen que alcanzar metas y objetivos propios, en los que ellos se tienen que motivar a ellos mismos para lograrlo.

Considero que en las organizaciones se puede ir fomentando la propia motivación y seguramente habrá personas que ya lo estén realizando, pero a gran escala es una cuestión compleja, pues se puede percibir que el querer que funcione de esta manera es debido a que a la empresa no le interesa realizar una motivación que parta de ellos, pudiera ser que el resultado sea catastrófico en lugar de que sea algo que aporte o algo bueno. Pudieran algunas personas considerarlo como una falta de interés por parte de la organización.

Según Bruce & Pepitone (2017),

> Para motivar a sus empleados, usted necesita estar motivado. Este tipo de motivación viene de dentro, de tus convicciones, del deseo de llevar a cabo una tarea importante, de marcar la diferencia. Ustedes los colaboradores necesitan percibir este deseo que desencadena la chispa de la pasión,[cxv] (p. 169).

Este aspecto considero es de vital importancia, pues en muchas de las organizaciones es común encontrarse con líderes que buscan tener a su equipo de trabajo motivado, que esté bien, que se tenga una buena comunicación entre ellos y con ellos, aquellos líderes que se esfuerzan por motivar, por querer ser ejemplo y predicar por él, son los que se convierten en aquellos jefes con los que la gente quiere trabajar, aquellos líderes que se preocupan por sus empleados, por su bienestar, son aquellos que logran transmitir a sus empleados esa pasión

por el trabajo, por hacer las cosas de buena manera, por alcanzar objetivos y por hacer el trabajo cada día de la mejor forma, buscando darlo todo, este tipo de líderes que son capaces de motivar de esta manera son aquellos que logran que las personas « se pongan la camiseta », que se sientan comprometidos con la organización, así como que sientan una satisfacción.

Como se ha mencionado anteriormente, la motivación y la confianza van de la mano, son cuestiones que están relacionadas en su totalidad y una depende de la otra y viceversa. En las organizaciones mucho se habla sobre la cultura laboral, en las cosas que se hacen en las organizaciones para que esta cultura se viva de la mejor manera posible.

En este sentido, se puede apreciar una perspectiva interesante desde el punto de vista de la industria maquiladora, aquí surge la pregunta, ¿es suficiente lo que se hace en la actualidad en cuanto a motivación en las organizaciones para que los empleados se sientan motivados ? ¿en realidad las empresas tienen programas que estén enfocados al cien por ciento en la motivación de sus empleados ? son preguntas que el departamento de recursos humanos de cada organización podrían plantearse.

Hay empresas que desarrollan muchos eventos dentro de la empresa y que se puede observar en la publicidad que hacen de la misma que son organizaciones que están apostando a la motivación de los empleados, a hacerlos sentir que son lo más importante de la empresa, que sin ellos y sin su trabajo la organización no podría alcanzar las metas y objetivos, en este tipo de empresa, al estar dentro de ella se puede observar que el ambiente es sano, que los empleados están contentos de trabajar ahí, que les motiva todos los días realizar su trabajo de la mejor manera.

Por ejemplo, esta empresa que es real realizó un pequeño cambio ; sin embargo, ese cambio transformó por completo la visión de los empleados, algunos viernes del mes para ellos son libres, no van a trabajar, es un programa que relacionan con la calidad de vida, lo

que se hace es una modificación en las jornadas, para que ciertos días a la semana trabajen de manera adicional y al tener completa su jornada, algunos viernes pueden descansar, lo que se transforma en un fin de semana de tres días, los empleados están encantados, puesto que tienen un día adicional a la semana.

Esto ha permitido que esta empresa se posicione de manera fuerte en la ciudad, así como el que muchas personas quieran trabajar en ella, esta empresa le apuesta a sus empleados, a que ellos estén contentos, motivados, con una cultura organizacional fuerte, esto les ha permitido también el que las personas que están dentro de la organización se postulen para vacantes en la misma organización, lo que a su vez les beneficia en un ahorro económico en un proceso de selección externo, pues este tipo de empresa para cubrir una vacante busca antes que nada hacia adentro, si dentro de sus mismos miembros no encuentra al candidato idóneo ya es el momento en que abre la opción a candidatos de fuera, esto también va creando una antigüedad entre los empleados, lo que se convierte en un compromiso con la organización.

Pero, ¿qué pasa cuando no se da esa situación, sino todo lo contrario ? cuando en una empresa, en lugar de buscar el bienestar de la persona, se busca solamente el bienestar de la empresa. “La sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria, sino una sociedad de rendimiento. Tampoco sus habitantes se llaman ya <<sujetos de obediencia>>, sino <<sujetos de rendimiento>>”, (Han, 2010, pg. 36), tal como lo señala el autor, en algunas empresas en lugar de ver por sus empleados buscan que solamente se rinda, esto podría ser una maquiladora con sus horarios de 12 horas, en donde el trabajador operativo en el piso de producción tiene que alcanzar junto con sus compañeros de línea la meta de producción de determinado producto por día.

Y esto en lugar de beneficiar a la empresa, termina perjudicando, “La sociedad de trabajo se ha individualizado y convertido en la sociedad de rendimiento y actividad”, (Han,

2010, pg. 66), no solo se puede ver la insatisfacción de las peronas, sino que ahora se trabaja un 24/7, a pesar de los horarios de trabajo, quienes están a nivel gerencial o administrativo están pendientes de su celular como si fuera una extensión de su cuerpo, lo que termina por desmotivar y buscar otras alternativas.

De acuerdo a Diard, Baudoin & Berthet (2017),

> La motivación es de los factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan a una persona a actuar y participar en el lugar de trabajo. Los factores extrínsecos incluyen, por ejemplo, la búsqueda de buenos salarios, buenas condiciones de trabajo y un buen ambiente en el trabajo. En factores intrínsecos, uno puede encontrar el deseo de hacer bien su trabajo, la imagen que uno toma de sí mismo en el trabajo,[cxvi] (p. 11).

Ya se ha mencionado que la motivación desde años atrás siempre está relacionada con el satisfacer necesidades de las personas, estas varían de acuerdo a cada persona, si son económicas, si están relacionadas con buenas prestaciones, buen ambiente, buenas condiciones de trabajo, también están aquellas personas que buscan el reconocimiento, el sentirse bien consigo mismo, con el trabajo que realizan, solo se requiere que se tenga una buena observación para poder distinguir a estas personas.

La motivación tiene mucho que ver con la manera en que la persona se mira a sí misma, en cómo los valores que tiene se reflejan en el grupo del que es miembro en la organización. Si bien es cierto, la empresa aporta mucho a la motivación de sus trabajadores, la persona también es quien debe de encargarse en gran medida de su propia motivación.

Para Aoun (2004),

> Motivar a personas de diferentes culturas es un gran desafío. Solo hay una manera de hacer esto: identificar las necesidades de cada cultura con la que tratas. Esto le permitirá reconocer las prioridades personales de diferentes culturas, ya sea en

presencia de una audiencia o con su equipo, y aplicar las herramientas motivacionales adecuadas,[cxvii] (p. 107).

Otro punto importante es en el que se menciona sobre la motivación a personas de distintas culturas, y como lo señala el autor representa un gran desafío, puesto que los líderes deben de saber comprender que los empleados pueden traer otras creencias y valores y es de suma importancia poder identificarlos para saber de qué manera enfocar la motivación, ya que lo que para una persona puede ser importante, para otra puede no serlo y en esto radicará la manera en que la persona reaccionará hacia ciertas circunstancias, la motivación es uno de los factores claves para el alcance de metas y objetivos en la organización, entre más motivado se encuentre un empleado, de mejor manera realizará su trabajo, además de que su compromiso con la organización será mayor. Un líder que es capaz de ofrecer este tipo de motivación a sus empleados está del otro lado en cuanto al compromise que tendrá su equipo de trabajo con la empresa, la motiviación es la manera en que el empleado "se pone la camiseta" y da más de lo necesario en su trabajo diario.

En algunas organizaciones en ocasiones incluso se puede llegar a crear un código de conducta entre los mismos integrantes de ese equipo o área de trabajo, el cual respetan entre ellos para el alcance de las metas u objetivos que tengan impuestos, incluso se da el caso en que entre ellos se motivan para que quienes están en alguna situación compleja puedan salir adelante y dar el 100 en el trabajo, en ocasiones se da que hay ausencia por parte de alguno de los integrantes y los otros se van turnando en los trabajos para que no perjudique la ausencia de ese integrante, es donde esta conducta que tienen los integrantes del equipo o área de trabajo y el respeto de ese código interno logra que se alcancen los objetivos o metas particulares.

Cabe destacar que el autor también señala que la motivación está relacionada en su totalidad con el sentir de la persona, con la imagen que tiene de si mismo, de los valores que

posee, pero al mismo tiempo de cómo la sociedad ve esos valores, por ello la importancia de la manera en que se maneja la motivación en la organización, saber en su totalidad lo que se está buscando obtener con ella o lo que se quiere reflejar a través de ella, puesto que a través de ella se puede llegar al éxito en la organización, ligada a ella se puede trabajar en la cultura, en la comunicación, esto si es que la persona está motivada, pero si no es así, de nada servirá, el ser capaz de motivar, es un rol que debe de asumir el líder, buscar la mejor manera de motivar al personal y esto de manera automática tendrá beneficios en la organización. La motivación puede ser considerada como una gran aliada, pero si no se desarrolla de la manera adecuada puede representar al mismo tiempo una gran pérdida.

6.6. Comunicación en la organización

La comunicación en una organización es considerada como clave o la base para el funcionamiento de la organización. En las organizaciones el manejo de la comunicación puede variar en relación a si las empresas cuentan o no con un departamento de comunicación, las empresas trasnacionales en particular son otra situación, ya que además de tener o no un departamento de comunicación se debe de considerar que se tienen personas de diversas culturas, por lo que la comunicación debe de manejarse de distinta manera, esto con la intención de que se logren los objetivos de la organización. Es por ello que en las organizaciones es clave, la manera en que se brinda la información a los empleados, “La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona, con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”, (Newstrom, 2011, pg. 49). Tal como lo señala el autor (Newstrom, 2011), la comunicación es el engranaje que permite que otras funciones se lleven a cabo en la misma organización y que tras la realización de estas se puedan alcanzar objetivos y metas. “Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se entienden más comprometidas con

ellos", (Newstrom, 2011, pg. 50), esto gracias a que la comunicación fluye de manera directa, que las personas comprenden hacia dónde va la organización, cuáles son sus metas, sus objetivos, y lo principal, qué papel juega cada uno de ellos para alcanzarlos.

En el caso específico de esta investigación, es importante el poder identificar cómo es que se maneja la comunicación al desarrollarse el estudio en dos empresas que están instaladas en países distintos y que a su vez cuentan con una cultura completamente distinta. La comunicación que en su mayoría es el puente que hay entre la organización y los individuos, no siempre hay un acuerdo entre ambas partes, (Martínez de Velasco & Nosnik, 1988). También es importante considerar a los líderes de las organizaciones, ya que en ocasiones tienen similitudes y diferencias con la misma cultura de la empresa a la que están dirigiendo, así como la manera en que por su misma cultura se comunican con los integrantes de la organización, "La importancia de la comunicación como proceso organizacional se da porque involucra a un número determinado de personas en diferentes ámbitos de la organización", (Martínez de Velasco & Nosnik, 1988, p. 72), y aquí es en donde se resalta el que el líder tenga la capacidad, así como las herramientas necesarias para poder comunicarse con el resto.

"La comunicación, es, pues, el proceso de integración comunitaria de una organización: refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos", (Nosnik, 2005, pg. 54), siendo este punto clave en cualquier empresa, ya que a través de la comunicación es como se informa a los empleados de los objetivos y las metas que tiene la compañía, sin poder utilizar la comunicación sería imposible hacer del conocimiento de los empleados sobre ello. Es a través de la comunicación como se puede mantener un contacto directo entre los empleados y sus superiores, es como se pueden exponer las dudas o problemas que se tengan, así como las posibles soluciones.

También, se destaca que “La comunicación es un proceso fundamental en la creación de las culturas en las organizaciones por su énfasis en el compartir la afinidad de actitudes y comportamientos inspirados en valores que crean una comunidad humana a su alrededor” (Nosnik, 2005, pg. 58), en especial en estas empresas en las que se da una mezcla de culturas como parte de una empresa de corporativo, en donde se puede contar con empleados de distintas nacionalidades trabajando.

Es por ello que también la comunicación permite que las personas hagan adaptaciones en la misma, “Este papel de la comunicación interna ofrece a todos la oportunidad de definir con precisión su área de intervención y responder a la necesidad de cohesión global específica de cada organización”,[cxviii] (Lethielleux, 2001, p. 95), la comunicación interna es la que en cada organización forma el vínculo entre la empresa global y la que está instalada en cada país para dar a conocer la información que venga desde los corporativos, con la comunicación interna la organización se encarga de adaptarla de la mejor manera para que todos los empleados tengan conocimiento puntual sobre la misma.

En este punto en particular, estos dos autores están de acuerdo en que en la comunicación interna quien la utilice para un medio o fin puede aportar cosas de su misma cultura o de su mismo conocimiento, esto a su vez puede beneficiar a quienes vayan a recibir la información. Además, destacan la importancia de la cultura en la organización.

6.7. Comunicación Interna

Dentro de la misma comunicación se debe resaltar de manera particular la comunicación interna, que es clave como se ha mencionado con anterioridad para el alcance de objetivos.

De acuerdo a Lethielleux (2001),

> La comunicación interna es ante todo una respuesta a la creciente distancia entre las personas y las estructuras dentro de una empresa. Esta distancia se debe al aumento

> del tamaño de las organizaciones, la creciente especialización de los recursos humanos y la necesidad de descentralizar o incluso localizar actividades.
>
> Comunicación interna - ayuda a restablecer el vínculo entre la administración y los salarios,[cxix] (p.95).

Tal como señala el autor, la comunicación interna en la organización tiene un papel de gran relevancia porque es a través de ella que se hace el vínculo entre los empleados y la organización, para la difusión de información y el alcance de objetivos, para ello es que debe de contar con las herramientas necesarias para poder hacer uso de ellas.

Para Lethielleux (2001),

> El objetivo principal de la comunicación interna es permitir que las partes interesadas de la empresa tengan la información que necesitan en la organización. Este objetivo es posible gracias a diferentes canales dentro de la organización. A partir de este objetivo principal se encuentran otros objetivos,[cxx] (p. 95).

La relevancia de que la comunicación interna tenga un buen funcionamiento porque de esta manaera es casi segura que los empleados reciben de buena manera la información ; asimismo, lo importante no es solo que la reciban, sino que se pueda tener una retroalimentación por parte de ellos, para en realidad conocer si ellos están recibiendo de manera correcta la información.

De acuerdo a Lethielleux (2001)

> La comunicación interna favorece el desarrollo de la cultura empresarial y la difusión de valores comunes. Ofrece a los servicios de recursos humanos un soporte de difusión de valores de la empresa y, por tanto, contribuye a la integración de los nuevos contratados,[cxxi] (p.96).

La comunicación interna aporta de manera positiva al desarrollo de la cultura por la manera en que se difunde la información, en ese sentido, se puede decir que hay una

vinculación entre la comunicación que se genera en una organización en cuanto a la manera en que se puede vivir una cultura organizacional.

Es importante destacar que la labor que tiene que hacer la organización en cuanto al manejo de la comunicación interna es grande, ya que a través de ella es como se puede tener un acercamiento al personal y de esta manera trabajar en el desarrollo de la cultura, “Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas se tienen que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución”, (Martínez de Velasco & Nosnik, 1988, pg. 56), por ello, la importancia de que la comunicación interna dentro de la organización sea la adecuada, lo principal, es que se llegue al público que se requiere llegar, si es un mensaje para la sección de operación no se pueden utilizar las mismas herramientas ni la misma forma de comunicación que se utilizaría al dar el mensaje a la sección administrativa de la empresa.

Otro de los puntos relacionados a la comunicación interna es el uso de la tecnología, “El comunicador humanista tendrá que valorar siempre aquellos enfoques que presenten a las nuevas tecnologías de la información como metafísica, es decir, que supediten la acción humana, los deseos y las esperanzas al perfeccionamiento tecnológico” (Del Prado, 2018, pg. 83), pero a su vez la forma en que se utiliza esa tecnología para el beneficio de las mismas personas y no solamente como una mera herramienta, que dé un aporte tanto a la organización como a la persona. Por ello el utilizar a la tecnología no sólo para la creación de productos, sino como un medio para comunicarse dentro de la misma organización como con aquellas filiales que pueden estar en otras partes del mundo, lo que cada vez se hace más común en las organizaciones, el que en lugar de que se efectúen viajes se puedan tener este tipo de reuniones, esto no quiere decir que con esto se eliminen las reuniones cara a cara, sino

que de esta forma algunos temas se pueden tratar de esta forma, lo que facilita a la comunicación en el momento.

En este mundo tan cambiante en el que la tecnología permite que las personas puedan trabajar desde la comodidad de sus hogares o aquellas que viajan a través de sus dispositivos hace posible que en ocasiones el trabajo avance rápidamente, que cuestiones que antes se tardaba bastante tiempo en realizar y en llevar a cabo ahora sea casi instantánea, esto sin dejar de lado, que las organizaciones hoy en día realizan fuertes inversiones en tecnología, con la intención de que los empleados cuenten con todas las herramientas necesarias para la realización de su trabajo, esta inversión, sin duda alguna se recupera rápidamente al momento en que el empleado puede efectuar su trabajo de manera efectiva.

A raíz de los cambios que se han venido presentando, en donde el uso de la tecnología no sólo se ve presente en el trabajo, sino en la vida misma de los empleados, “Se deben evaluar siempre las infraestructuras materiales y sociales que crean las tecnologías específicas para la actividad cotidiana”, (Giuliano, 2007, pg. 74), es decir, que al utilizar la tecnología en la organización no solamente ver por los intereses que se tienen como empresa, sino también el ver la manera en que estas herramientas o esta tecnología tiene un impacto en la vida de las personas, en sus actividades diarias. Además, tal como lo señala el autor, “La tecnología está tan íntimamente identificada con la vida cultural de un pueblo que a un observador nativo le resulta difícil conseguir la objetividad necesaria para una evaluación crítica”, (Basalla, 2011, pg. 207), esto podría verse en la actualidad, pues estamos viviendo en una sociedad globalizada, en la que el uso de la tecnología es constante, un ejemplo de ello es la sociedad surcoreana, el uso de la tecnología tanto al interior de la organización como al exterior es tan intensa que quizá ellos mismos lo ven como algo natural y no se dan cuenta que en otras sociedades y en otros países no es así. A pesar de ello, se considera el punto positivo y lo destaca el mismo autor, “Los progresos de la tecnología contribuyen

directamente a la mejora de nuestra vida material, social, cultural y espiritual, acelerando así el crecimiento de la civilización", (Basalla, 2011, pg. 254), la sociedad surcoreana es un claro ejemplo de ello e incluso aquí se podría realizar un comparativo con la sociedad norcoreana, el avance de la tecnología en Corea del Sur ha sido grande, se puede decir que es uno de los países que han tenido un gran crecimiento en cuanto al uso de la tecnología, cosa que no ha pasado en su vecino país de Corea del Norte, en donde el uso de la tecnología está restringido, y en donde como sociedad si se ha utilizado ha sido para favorecer solamente a una parte de su sociedad pero no ha tenido un desarrollo en todo el país, quizá lo que señala el autor, "Una teoría operativa de la evolución tecnológica exige que no haya un progreso tecnológico en el sentido tradicional del término, pero acepta la posibilidad de un progreso limitado hacia una meta cuidadosamente seleccionada en un marco delimitado", (Basalla, 2011, pg. 263), va ligado con lo que se ha mencionado anteriormente, de la comparación de que Corea del Norte utiliza la tecnología que posee para un solo fin que es el desarrollo de armas nucleares, mientras que Corea del Sur lo utiliza con la finalidad del desarrollo de su país y por ende de su sociedad.

Capítulo VII

Antropología y Antropología Visual

7.1. Antropología

Una de las ciencias que está relacionada a la cultura es la antropología. El desarrollo de la teoría antropológica dio inicio en la época de la Ilustración, (Harris, 2006), posteriormente se empezaron a desarrollar de manera más detallada cada una de las categorías relacionadas con la misma antropología.

De acuerdo a Harris (2006),

> Los filósofos sociales del siglo XVIII fueron los primeros en sacar a la luz las cuestiones centrales de la antropología contemporánea y se esforzaron resueltamente, pero sin éxito, por formular las leyes que gobiernan el curso de la historia humana y la evolución de las diferencias y de las semejanzas socioculturales, (p. 7).

Diferencias que al momento actual se siguen haciendo presentes dentro de las organizaciones, así como en la sociedad misma, y que esas diferencias y semejanzas culturales son las que prevalecen en cada uno de los integrantes de las empresas y son las que aportan a la misma. Por su parte, de acuerdo a Nanda (1987), la antropología realiza un estudio comparativo de la humanidad, es decir que las similitudes y diferencias que existen entre los distintos grupos humanos. Aquellas cosas que son particulares pero que a su vez un grupo de personas en una misma sociedad comparte, esos detalles son los que los antropólogos buscan estudiar, porque esas cosas distintas y variadas son aquellas que van dando información sobre cómo está constituida la sociedad desde sus orígenes y cómo se ha ido desarrollando.

Tal como lo señala este autor, “La antropología ofrece una perspectiva transcultural única, al comparar constantemente las costumbres de una sociedad con las de otras”, (Kottak, 2011, p. 5), muestra lo que es particular de cada sociedad, así como las similitudes que tiene

dentro de su mismo grupo. Además, la antropología también se dedica al estudio del comportamiento de las personas, cómo es su conducta en el ambiente en el que se está desenvolviendo, este aspecto es vital para el análisis del problema de investigación de esta tesis, ya que uno de los puntos a analizar es precisamente el comportamiento del trabajador en su área laboral, el comportamiento con los compañeros de trabajo, en sí, cómo es que ese trabajador se desenvuelve en ese ambiente laboral, de qué manera su conducta puede afectar o beneficiar su mismo desarrollo y el de sus compañeros.

"El papel del antropólogo social es entonces dar cuenta de la diversidad de las sociedades humanas, mostrar las respuestas diferentes y múltiples que las sociedades humanas han dado a los problemas humanos fundamentales"[cxxii], (Deliege, 1992, p. 27), es por ello, que este autor destaca que el papel del antropólogo va más allá que la observación, ya que además de ello debe de poner especial atención a lo que se desencadena de las relaciones entre las personas, de los problemas o similitudes que se den entre ellos, es capaz de mostrar a la sociedad humana y la manera en que esta se desenvuelve, cómo es que las personas entre las comunidades se relacionan, se comunican y se manifiestan. También es relevante el papel del antropólogo no sólo al momento de la investigación, sino lo que aporta en el estudio, tanto al integrar la información como en el ambiente en el que desarrolló el estudio.

Cabe destacar, que la antropología tiene diversas ramas y cada una de ellas puede analizar puntos distintos, en ese sentido, este autor destaca que la antropología social se encuentra entre dos partes : la particular y la universal, por lo que se debe conocer a nivel local para poder analizar lo particular, pero al mismo tiempo se debe de conocer lo global para poder realizar el análisis de lo universal, "Por lo tanto, la antropología social oscila entre este conocimiento local y este conocimiento global, entre este enfoque "particularista" y un "universalista", entre el estudio de los hombres y el de "Hombre", entre la diferencia y el general"[cxxiii], (Deliege, 1992, p. 28), también es importante destacar el papel que juega la

antropología en el estudio de las conductas del ser humano y cómo las manifiesta en la sociedad y en la organización misma.

Asimismo, se hace referencia a la antropología estructuralista, en la que destaca que se da una mutación y al mismo tiempo una equivalencia entre diversas culturas, "Una mutación que registra la antropología estructuralista aplicando la equivalencia funcional de las culturas, la antropología estructuralista mediante la colocación de la equivalencia funcional de las culturas, la equivalencia entre las culturas extra occidentales y la cultura occidental"[cxxiv], (Mattelart, 2007, p. 55).

Parte de esta antropología estructuralista se puede destacar u observar en la actualidad en las distintas organizaciones a través de su personal, "Conforme se extiende la industrialización, muchos antropólogos trabajan ahora en naciones industriales, donde estudian diversos temas, incluidos el declive rural, la vida en ciudades del interior y el papel de los medios masivos de comunicación en la creación de patrones culturales nacionales", (Kottak, 2011, p. 15), en ese sentido, como se ha mencionado anteriormente dentro de la organización también se puede dar esta observación en el ambiente en el que se desenvuelven los empleados, en donde se manifiestan a su vez las distintas culturas que se van haciendo presentes en base a la manera de actuar de cada uno de ellos.

7.2. Antropología cultural y visual

Es importante destacar que uno de los puntos claves en esta investigación es la antropología visual, la capacidad que se tiene de observación y de análisis de diversas situaciones, "Los antropólogos visuales ayudan a desarrollar enfoques más reflexivos en la investigación visual"[cxxv], (Ibanez, 2006, p. 2), ya que en el momento en el que se está realizando la grabación el investigador ya conoce cuál es su objetivo, por lo que la observación se hace más pronfunda y a su vez al momento en realizar el análisis se hace más detallado.

El tener la posibilidad de ver a través del gesto humano, de lo que su cuerpo, sus expresiones y sus manos están mostrando, lo que buscan transmitir y hasta lo que desean ocultar, es la manera en que el investigador puede hacer de la antropología su aliada, para que de esta manera, a través de ese análisis pueda llegar a conocer a fondo determinadas situaciones.

Para Béra & Lamy (2008),

> El enfoque antropológico de la cultura se basa en la observación y la descripción de la originalidad de los objetos, la especificación de las prácticas, la particularidad de las instituciones, como los grupos las ponen en práctica, o, más simplemente, las viven. La cultura es alinear el hecho constitutivo mismo de las sociedades, lo que diferenciándolas, las hace visibles y activas,[cxxvi] (p. 21).

De acuerdo a lo que destacan estos autores, se puede observar una coincidencia con Ibanez (2006) y Mattelart (2008), en el sentido en que la antropología está basada en la observación y en la descripción que se hace de sus análisis, de la capacidad de realizar en profundidad un análisis que permita a los investigadores conocer las transformaciones que se va teniendo en la cultura de quienes están siendo observados.

"La antropología no confunde las relaciones sociales, que son empíricamente visibles con las estructuras que las hacen posibles: la antropología desafía la ideología del discurso al enfrentar sistemáticamente las normas, opiniones y prácticas"[cxxvii], (Copans, Tornay, Godelier & Backès-Clément, 1971, p. 38), por su parte, estos autores señalan que la antropología estudia a su vez, las opiniones, las prácticas, las normas e incluso la ideología que poseen las personas, esto lo pueden hacer a través del estudio de su discurso, de su comportamiento con los demás.

En este punto se puede decir que todos los autores coinciden en sus diferentes definiciones de antropología, que es una ciencia que se enfoca en su totalidad al estudio de

las personas, de su comportamiento, acciones, conducta, es a través de la observación principalmente como se realiza esto.

Cabe señalar que, la observación no se realiza siempre en persona o a través de una cámara, sino que se puede realizar a través de una pantalla, que puede ser considerada de acuerdo a la autora como, "Una ventana abierta a un espacio en el que uno puede estar presente a distancia"[cxxviii], (Chabert, 2014, p.43), es decir, que a través de la pantalla en la que se pueden estar comunicando dos o más personas, se pueda estar de alguna manera en ese mismo espacio temporal por así decirlo.

A pesar de ello, la autora destaca que es importante que para que esta técnica de observación a través de la pantalla sea efectiva, debe de considerarse la manera en que se elaboren o se pongan en práctica métodos de observación que estén fuera de lo común, ya que de esta manera, se permitirá al investigador poder alcanzar objetivos o llegar más allá de lo que le interesa conocer en los objetos de estudio, "Sin embargo, la perspectiva de una observación del uso de la pantalla como experiencia comunicacional plural, implica elaborar métodos de observación originales"[cxxix], (Chabert, 2014, p. 45)

La antropología en su estudio de la conducta humana, ha utilizado distintas teorías para realizar esta acción, cada una de ellas se efectuó durante un periodo en particular, lo que lleva al manejo de nuevas teorías o de las mismas, pero con alguna modificación o renovación (Nanda, 1987).

A su vez, la cultura tiene modificaciones, esto se debe por el contexto en el que se está desarrollando, pudiera creerse que en ocasiones la cultura se apega a una sola idea o creencia, pero la realidad es que no es así, la cultura se va formando y se va integrando de lo que va aconteciendo en el ambiente en el que se desarrolla.

Para Nanda (1987), "los antropólogos tienen este enfoque holístico para estudiar la experiencia humana, se interesan en el rango total de su actividad", (p.4). Por lo que los

antropólogos se dedican al estudio de distintos aspectos del ser humano, así como diversas de las actividades que realiza, todo esto le va dando pequeños datos o información que le permite comprender el por qué de determinado comportamiento.

Por su parte, Copans, Tornay, Godelier & Backès-Clément (1971), "El antropólogo debe distinguir la naturaleza de la información recopilada sin olvidar las condiciones de la colección"[cxxx], (p. 37), señalan la importancia de que la antropología considere además de la información recopilada la manera en que hizo la recolección de esa información, ya que el proceso que siguió para llegar a ese punto es importante.

Estos autores coinciden con Nanda, en el sentido en que el papel del antropólogo muestra el rol que tiene el ser humano en la sociedad, así como las reacciones que pueda tener en la misma antes los cambios que se vayan presentando, "El papel del antropólogo social es entonces dar cuenta de la diversidad de las sociedades humanas, mostrar las respuestas diferentes y múltiples que las sociedades humanas han aportado a los problemas humanos fundamentales"[cxxxi], (Deliege, 1992, pg. 27).

De igual manera, Evans-Pritchard (1969) coincide con Nanda y con Deliege al considerar que el papel del antropólogo es el de comparar lo que pasan en las distintas sociedades, aquellos fenómenos que se presentan en ellas y el rol que juega el hombre en la misma, "El antropólogo pretende destacar, comparando una sociedad con otra, las características comunes de las instituciones, así como los fenómenos específicos de cada sociedad",[cxxxii] (Evans-Pritchard, 1969, p. 154). Además, este autor destaca que el papel del antropólogo no sólo queda ahí, en la observación, en la interpretación; sino, que a través de su trabajo él se convierte en un creador, "El antropólogo no es sólo el coleccionista y el intérprete de las fuentes. Es el creador"[cxxxiii], (Evans-Pritchard, 1969, p. 112).

Una de las ramas de la antropología es la Antropología Cultural, la cual estudia el comportamiento de las personas, aquel comportamiento que han ido aprendiendo a través de

sus experiencias con otras personas, no así el que se ha heredado de manera genética (Nanda, 1987). Por su parte, durante una época se extendió rápidamente el alcance de los estudios etnográficos de la antropología, los cuales se iban extendiendo a otras áreas, (Harris, 2006), en la actualidad este tipo de estudios no son tan comunes en las organizaciones ; sin embargo, cuando se tiene la oportunidad de realizarlos, la información que se obtiene es muy rica, ya que muestra mucho más de lo que se puede ver a simple vista. Además, "La antropología cultural es el estudio de la sociedad humana y la cultura, el subcampo que describe, analiza, interpreta y explica las similitudes y diferencias sociales y culturales", (Kottak, 2011, p. 5), y esto mismo es lo que se puede observar en una organización, pues cada uno de sus integrantes posee una cultura y al relacionarse con otros puede aportar algo distinto pero que beneficia en algún sentido al otro.

"Para estudiar e interpretar la diversidad cultural, los antropólogos culturales se involucran en dos tipos de actividades: la etnografía (con base en el trabajo de campo) y la etnología (con base en la comparación transcultural)", (Kottak, 2011, p. 5), lo que brinda doble oportunidad a los investigadores que estén presentes realizando alguna investigación en una organización a obtener mayor información que pueda realizar grandes aportes a la problemática que se está estudiando.

Asimismo, Cuche (2016), señala que existe un debate por lo que estudia la antropología cultural, por una parte, si se refiere a la aproximación de las culturas o a la unión entre las culturas, El debate más crucial en torno a la antropología cultural es el enfoque relativista de las culturas, que hace hincapié en la pluralidad de las culturas más que en la unidad de la cultura,[cxxxiv] (p. 45). Lo cual, se puede decir que no está tan relacionado con la definición que ha dado Nanda al respecto, aquí no se está basando en el estudio tal cual del comportamiento de las personas, sino de la cultura que se está viviendo en si.

Por ello, es que se puede decir que las personas que se dedican al estudio de la antropología cultural buscan a través de los análisis las generalidades y las particularidades de cada sociedad, de cada cultura y cómo esto está aportando a la conducta humana de esas personas, si es posible realizar cambios o no a la misma conducta y cómo esto repercute en la sociedad misma.

Otra de las ramas de la antropología es la social, una de la que se puede decir, más se trabaja, "La antropología social es en sí misma una ciencia natural que tiene como objetivo estudiar las estructuras sociales", [cxxxv] (Deliege, 1992, pg. 23), ya que es aquella que se enfoca en el estudio de las estructuras sociales. Mientras que otra de sus ramas, la antropología (funcional) es aquella que se utiliza para poder integrar para interpretar las observaciones que se han efectuado en el estudio, "La antropología de la función que era para él mucho más que una técnica práctica; también lo utilizó como vehículo literario, capaz de integrar observaciones descriptivas",[cxxxvi] (Evans-Pritchard, 1969, p. 71).

Para Nanda (1987), el papel del antropólogo es vital, ya que es parte de su trabajo el poder ser neutral al momento de observar la conducta de la persona en los distintos ambientes. En este sentido, "Algunos artistas se comprometen de manera innovadora con las comunidades, por ejemplo, «para recuperar historias suplantadas que se sitúan de maneras particulares, a las que algunos acceden más eficazmente que otros»"[cxxxvii], (Pink & Da Silva, 2004, p. 158), se destaca el hecho de que cuando se lleva a cabo la investigación etnográfica al tener un acercamiento directo con la gente de la comunidad o empresa que se está estudiando se puede obtener información muy enriquecedora, ya que este acercamiento puede ser muy efectivo. Es por ello que, "La etnografía hipermedia se está convirtiendo rápidamente en una forma establecida, de interés para antropólogos y sociólogos, utilizado en la enseñanza y el aprendizaje y en la representación etnográfica"[cxxxviii], (Pink, 2004, p. 172), al tomar fuerza y al ser considerado relevante durante las investigaciones se permite que más

investigadores hagan uso de él, por lo que los resultados a las investigaciones serán más completos y brindarán mayor información.

La antropología visual permite al investigador tener dos momentos, uno mientras está realizando la observación y/o entrevista y otro al momento en que analiza las grabaciones que tiene del proceso, en el momento en que el investigador se encuentra sumergido en el proceso puede no captar cada uno de las reacciones, lo que puede hacerse posteriormente, esto permite que el análisis sea más rico y por lo tanto los resultados.

Además, "Para producir hipermedia antropológica efectiva, el uso de imágenes y palabras debe estar respaldado por un análisis de lo que cada uno es mejor y cómo los tipos de conocimiento representados en cada uno se pueden utilizar mejor"[cxxxix], (Pink, 2004, p. 173), por ello la importancia de la grabación, ya que al momento de hacer un análisis detallado de los videos, se pueden ver situaciones y acciones que en el momento no se observan, es por ello que la metodología que se utilizará para realizar uno de los análisis en el desarrollo de esta tesis, es la observación a través de video, lo que lleva al investigador a jugar el papel del antropólogo, "La antropología puede contribuir a solucionar algunos de los conflictos entre personas de diferentes culturas que se deben a razones inconscientes", (Ember & Ember, 1997, pg. 12), esto si es que el antropólogo está inmerso en la problemática; sin embargo, al estar en su papel de investigador debe ir con la encomienda de ser neutral al momento de observar y siempre con el objetivo de descubrir el porqué de determinado comportamiento y la manera en que la cultura incide en el desarrollo del mismo.

Este es uno de los puntos relevantes, ya que uno de los objetivos de esta investigación es el análisis de estos cambios que se dan en la organización debido a que las personas sufren un cambio de cultura, ya sea porque han tenido que irse a trabajar a una planta distinta, el que esté instalada en el mismo país o en otro, así como la adaptación en la misma organización con la llegada de una persona que no sea de ese lugar y por consecuencia traiga otro tipo de

cultura, “Las diferentes culturas hacen interpretaciones diferentes de los gestos y de la distancia física entre las personas que son apropiados en cada momento”, (Ember & Ember, 1997, pg. 12), esto es común en estas organizaciones en las que los empleados pueden tener distintas nacionalidades y llevan apropiación de su propia cultura, en que en su proceso de adaptación se puedan dar casos de que la interpretación de la comunicación no verbal de los demás sea errónea; sin embargo, si se busca la mejor manera de sobrellevar la adaptación el resultado puede ser muy positivo.

En el caso particular de Mexicali y su organización, la empresa ha tenido que vivir un proceso de adaptación, ya que el líder de la misma ha buscado adaptarse a la cultura que ya vive la empresa, ya que desde su perspectiva es más sencillo él adaptarse a que toda una organización se adapte a la cultura que él trae arraigada, aquí el papel del investigador toma un papel importante ya que a través del video se podrá realizar el estudio y la interpretación de cómo es la interacción de este líder con el resto del personal, especialmente en uno de los eventos en donde a través del video se puede observar cómo atiende al personal. Por su parte, en la empresa instalada en Corea, se desarrolla de una manera distinta, puesto que, si bien es cierto, se cuenta con personal proveniente de otros países de Asia o incluso de Europa, el líder de la organización es originario de Corea, por lo que su cultura es la misma que se tiene en el país en el que está instalada la empresa, por lo que ya mayoría de los empleados, al pertenecer a este mismo país viven su cultura de una manera muy distinta.

Capítulo VIII

Marco Metodológico

8. Parte 1. Marco Metodológico Cuantitativo:

8.1. Propuesta de la naturaleza del estudio empírico

Para la parte cuantitativa se realizó un cuestionario enfocado en las diversas variables interesadas en medir. En la empresa Rockwell Collins- EEMSA Mexicali fue un cuestionario en español, mientras que en la empresa Genesem en Corea del Sur fue un cuestionario en inglés y uno en coreano tras tener mínima respuesta por parte de los empleados. Estos cuestionarios se enviaron vía google drive a todos los empleados de los distintos puestos de la organización.

8.2. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto en particular, como parte del enfoque cuantitativo, se aplicaron cuestionarios a personal administrativo de la organización, tanto en la empresa de Mexicali como a la empresa ubicada en Corea del Sur.

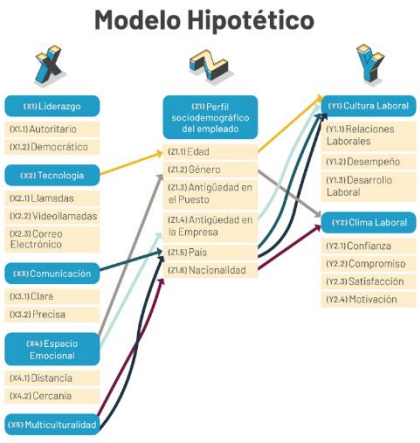
Para Mario Tamayo (2011)

> La metodología cuantitativa se fundamenta en la construcción y medición de dimensiones, indicadores e índices de variables, y los datos deben responder a estos factores, por lo cual tendrán validez si son verificables o no, lo cual quiere decir que deben ser observados y constatados de alguna forma. (pgs. 46-47).

8.3. Modelo Hipotético:

Figura 4

Modelo Hipotético



Fuente: Elaboración propia.

8.3.1. Antecedentes

En la industria maquiladora, particularmente en Mexicali, en la mayoría de las organizaciones no se cuenta con un departamento de comunicación, la empresa Rockwell Collins- EEMSA no tiene un departamento de comunicación, por lo que las funciones las realizan las personas de Recursos Humanos y Calidad. Al ser una empresa de corporativo en Estados Unidos, es común que se tenga personal de nacionalidad estadounidense en la planta, incluso su gerente general es de nacionalidad estadounidense, por lo que la mezcla de culturas distintas se hace común en las labores diarias. Para esto el interés de conocer cómo incide la multiculturalidad en las relaciones entre los compañeros, así como el desarrollo de la comunicación.

En el caso de la empresa Genesem en Corea del Sur tampoco cuentan con un departamento de comunicación, además de que por su ubicación tienen empleados de otras partes de Asia, así como de Europa, por lo que en esta empresa también el conocer cómo se dan las relaciones entre los compañeros.

8.3.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación en un primer momento fue transeccional exploratorio para conocer el contexto en el que se desarrollaban las empresas con una recolección de datos en dos momentos en específico, el primero fue en octubre de 2017 en la empresa Rockwell Collins- EEMSA en Mexicali y el segundo fue en la empresa Genesem en 2019.

Tuvo un enfoque cuantitativo con un alcance correlacional ya que la intención fue conocer la relación de las distintas variables, para poder establecer los vínculos entre ellas, para esto se diseñó un cuestionario que fue aplicado a empleados de ambas empresas.

8.3.3. Técnica Elegida

Cuantitativa a través de un cuestionario aplicado a empleados de la empresa Rockwell Collins- EEMSA Mexicali, y de la misma manera a empleados de la empresa Genesem Inc. en Corea del Sur.

8.3.4. Muestra de participantes o unidades a analizar

Se tomó una muestra representativa para efectuar en ambas empresas el análisis cuantitativo a través de la aplicación de los cuestionarios. Para la empresa Rockwell Collins-EEMSA Mexicali, fueron aplicados 231 cuestionarios con un 90% de nivel de confianza y un 5% de margen de error. Mientras que en la empresa Genesem en Corea del Sur, fueron aplicados 52 cuestionarios con un 90% de nivel de confianza y un 5% de margen de error.

8.3.5. Instrumento Utilizado

Para realizar la parte metodológica cuantitativa se diseñaron tres cuestionarios, cada uno de ellos en un idioma distinto, para la empresa ubicada en Mexicali se diseñó uno en español, para la empresa instalada en Corea del Sur en primera instancia se diseñó un cuestionario en inglés. Sin embargo, se tuvo que realizar un ajuste y traducir el documento al coreano debido a que varios empleados no comprendían las preguntas al no saber el idioma inglés. Los instrumentos utilizados en estos tres idiomas se pueden consultar en Anexos A.

Cabe señalar que la revisión del instrumento se llevó a cabo mediante jueces de expertos: Dra. María Antonieta Rebeil Corella. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SIN) Nivel II de Conacyt. Que en ese tiempo fungía como Profesora de la Facultad de Comunicación e Investigadora del centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Y el Dr. Raúl Santos Morales. Profesor de la Facultad de Comunicación e Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Quienes revisaron el instrumento y realizaron indicaciones sobre cambios a llevar a cabo en los ítems.

Durante el desarrollo de esta investigación se estuvieron realizando revisiones periódicas tras cada cambio, se realizaron observaciones de los ítems y la manera en que se podían hacer ajustes para que estuvieran enfocadas de acuerdo a las variables del modelo hipotético, así como a las definiciones operacionales y conceptuales. Todo esto con la finalidad de que el instrumento quedara de lo mejor posible previo a la aplicación.

Posteriormente, se realizó una prueba piloto en la empresa mexicana para confirmar la comprensión de las preguntas, así como para detectar errores, de esa prueba se detectó un error en las instrucciones de uno de los cuestionarios a través de los comentarios de los participantes, por lo que se realizó la modificación. Una vez realizada se procedió a realizar la aplicación final.

8.3.6. Operacionalización de las variables y procedimiento a seguir:

En este apartado se definen las variables y la manera en que se relacionaron, estas variables se incluyeron en el cuestionario que se aplicó a los empleados de la empresa Rockwell Collins EEMSA Mexicali, así como a los de la empresa Genesem en Corea del Sur.

Tabla 7

Variables y su operacionalización

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional
X1- Liderazgo	X1.1- Autoritario	El enfoque de un liderazgo autoritario puede ser más aceptable en culturas de alta potencia y distancia, la relación del líder con el grupo probablemente variará en las dimensiones culturales del individualismo y el colectivismo.	El jefe mantiene distancia con el empleado, se impone su voluntad y el empleado no tiene permitido aportar.
	X1.2-Democrático	El líder democrático busca implicar a sus empleados durante el proceso de toma de decisiones, tiende a delegar su autoridad, fomentar la consulta en la elaboración de métodos de trabajo y definición de objetivos y motiva a los miembros de su equipo en función de sus reacciones.	El jefe mantiene una relación con el empleado, lo involucra en la toma de decisiones, también se interesa por motivarlos.
X2- Tecnología	X2.1- Llamadas	Acción o efecto de convocar, citar o nombrar a alguien o a algo.	Llamadas vía telefónica que se realizan.
	X2.2- Videollamadas	Comunicación simultánea de audio y video de manera bidireccional que permite mantener reuniones con personas situadas a distancia.	Comunicación que se realiza a través de una llamada por video en computadora o celular.
	X2.3- Correo Electrónico	Servicio que permite el intercambio de mensajes de manera electrónica.	Comunicación que se da a través del correo electrónico
X3- Comunicación	X3.1- Clara	Eliminar las dudas o descubrir lo que se ignora sobre ello.	La comunicación que se da es de una manera en que no queden dudas sobre lo que se informa.

	X3.2- Precisa	Perceptible de manera clara y nítida.	La comunicación que se da es muy específica para que no queden dudas sobre ella.
X4- Espacio Emocional	X4.1- Distancia	Espacio, considerado desde una perspectiva lineal, entre una persona o cosa y otra.	Poner una barrera con otras personas para que no se comparta el mismo espacio.
	X4.2- Cercanía	Circunstancia de estar cerca en el espacio o en el tiempo.	Compartir el mismo espacio con otras personas.
Y1- Cultura Laboral	Y1.1- Relaciones Laborales	Vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo.	Relaciones que se dan entre los empleados
	Y1.2- Desempeño	Acción o resultado de desempeñar o desempeñarse. Realización de las actividades propias de un empleo, cargo o función.	Realización de labores dentro de la organización.
	Y1.3- Desarrollo Laboral	Transición de un nivel laboral a uno de mayor categoría, con mejor remuneración, así como una mayor responsabilidad.	Crecimiento del empleado dentro de la organización.
Y2- Clima Laboral	Y2.1- Confianza	Esperanza de que una persona o cosa funcione o se comporte según está previsto.	Cuando el empleado cree en la organización pues se ha cumplido lo que le han prometido.
	Y2.2- Compromiso	Implicación intelectual y emocional de los trabajadores con su empresa y con ello contribución al éxito de la misma.	Cuando el empleado se siente contento, motivado y satisfecho con su trabajo por lo que desea contribuir al bien de la empresa.
	Y2.3- Satisfacción	Acción y resultado de satisfacer o satisfacerse. Gusto o placer que siente una persona.	Cuando el empleado se siente pleno al trabajar en la organización.
	Y2.4- Motivación	Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.	Cuando el empleado se siente contento en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.6.1. Relación entre variables.

En las siguientes tablas se presenta las relaciones que hay entre las variables de acuerdo a sus cruces dentro del modelo hipotético y a través de ellos determinar si se comprueban o no las hipótesis, así como si se alcanzan o no los objetivos.

Tabla 8

Relación entre variable de Liderazgo (X1) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
Liderazgo	1 (1)	Considera el comportamiento de su jefe como autoritario.	Muy frecuentemente	1
			Frecuentemente	2
			Ocasionalmente	3
			Raramente	4
			Nunca	5
	2 (1)	Su jefe lo considera al momento de tomar decisiones.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	3 (1)	Su jefe lo incluye en los proyectos a futuro.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	6 (1)	Tiene orientación por parte de su jefe.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	8 (1)	Tiene libertad para la toma de decisiones.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	1 (2)	La comunicación con su jefe es directa.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5
	2 (2)	Siente que su jefe le tiene confianza.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
				3

			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
			En desacuerdo	5
			Totalmente en desacuerdo	
			Totalmente de acuerdo	1
	23 (2)	Considera que recibe retroalimentación sobre las inquietudes que realiza a sus supervisores.	De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Relación entre variable de Tecnología (X2) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
Tecnología	3 (2)	Considera que la comunicación con sus compañeros a través de videollamada es efectiva.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5
	4 (2)	Considera que la comunicación con sus compañeros a través de correo electrónico es efectiva.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5
	5 (2)	Considera que el uso de las llamadas es suficiente para el desarrollo de sus actividades.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5
	6 (2)	Considera que el uso de las videollamadas es suficiente para el desarrollo de sus actividades.	Totalmente de acuerdo	1
			De acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			En desacuerdo	4
			Totalmente en desacuerdo	5

7 (2)	Considera que el uso del correo electrónico es suficiente para el desarrollo de sus actividades.	Totalmente de acuerdo	1
		De acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	4
		Totalmente en desacuerdo	5
8 (2)	Considera que el utilizar las llamadas durante su trabajo aporta a sus labores diarias.	Totalmente de acuerdo	1
		De acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	4
		Totalmente en desacuerdo	5
9 (2)	Considera que el utilizar las videollamadas durante su trabajo aporta a sus labores diarias.	Totalmente de acuerdo	1
		De acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	4
		Totalmente en desacuerdo	5
10 (2)	Considera que el utilizar el correo electrónico durante su trabajo aporta a sus labores diarias.	Totalmente de acuerdo	1
		De acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	4
		Totalmente en desacuerdo	5
11 (2)	Considera que los equipos automatizados están presentes en su trabajo diario.	Totalmente de acuerdo	1
		De acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	4
		Totalmente en desacuerdo	5
12 (2)	Considera que la empresa cada vez automatiza más los procesos.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2
		Totalmente en desacuerdo	1
13 (2)	Considera que la automatización de los procesos pone en riesgo los puestos de trabajo.	Totalmente de acuerdo	5
		De acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo	2

			Totalmente en desacuerdo	1

Tabla 10

Relación entre variable de Comunicación (X3) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
Comunicación	15 (1)	Tiene comunicación con sus compañeros de trabajo	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca	5 4 3 2 1
	16 (1)	Tiene dificultades para comunicarse con los demás.	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca	1 2 3 4 5
	14 (2)	Considera que la información que recibe de la empresa está completa.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	15 (2)	Considera que la información que recibe de la empresa es clara.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	16 (2)	Considera que la información que recibe de la empresa es precisa.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	17 (2)	Considera que la información que se le da en la revista interna está completa.* *(Este ítem sólo se incluyó en la versión en español).	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	18 (2)	Considera que la información que se le da en la	Totalmente de acuerdo De acuerdo	1 2

		revista interna es clara.* *(Este ítem sólo se incluyó en la versión en español).	Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	3 4 5
	19 (2)	Conoce la misión de la empresa.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	20 (2)	Conoce la visión de la empresa.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	21 (2)	Conoce los valores de la empresa.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	22 (2)	Considera que tiene una comunicación personalizada con sus superiores.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5
	24 (2)	Considera que la empresa tiene comunicación con sus integrantes de manera continua.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Relación entre variable de Espacio Emocional (X4) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
Espacio Emocional	10 (1)	Se siente cercano a sus compañeros de trabajo.	Muy frecuentemente Frecuentemente Ocasionalmente Raramente	5 4 3 2

	11 (1)	Pone distancia con sus compañeros de trabajo.	Nunca	1
			Muy frecuentemente	1
			Frecuentemente	2
			Ocasionalmente	3
			Raramente	4
			Nunca	5
	12 (1)	Se siente cercano a su jefe.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	13 (1)	Pone distancia con su jefe.	Muy frecuentemente	1
			Frecuentemente	2
			Ocasionalmente	3
			Raramente	4
			Nunca	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Relación entre variable de Cultura Laboral (Y1) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
Cultura Laboral	5 (1)	Participa en la solución de problemas.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	7 (1)	Respeta las opiniones de los demás.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	9 (1)	Le agrada trabajar en equipo.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	14 (1)	Convive con sus compañeros.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
	19 (1)	Se visualiza en el futuro laborando en la empresa.	Muy frecuentemente	5
			Frecuentemente	4

			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	22 (1)	Considera que en la empresa se fomenta el compañerismo.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	23 (1)	Considera que la empresa se preocupa por ofrecerle capacitación.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	25 (1)	La empresa le brinda capacitación constante para desarrollar sus labores.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Relación entre variable de Clima Laboral (Y2) e ítems

VARIABLE	# DE ÍTEM	ÍTEM	CÓDIGO	VALOR NUMÉRICO
			Muy frecuentemente	5
Clima Laboral	4 (1)	Tiene iniciativa en el trabajo.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	17 (1)	Siente confianza en la empresa.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	18 (1)	Siente satisfacción de laborar en la empresa.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1
			Muy frecuentemente	5
	20 (1)	Se siente satisfecho con el trato que recibe en la empresa.	Frecuentemente	4
			Ocasionalmente	3
			Raramente	2
			Nunca	1

21 (1)	Se siente comprometido con la empresa.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
24 (1)	Se siente satisfecho con la flexibilidad que le otorga la empresa.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
26 (1)	Siente satisfacción cuando la empresa le reconoce cuando realiza bien su trabajo.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
27 (1)	Se siente motivado en su trabajo.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
28 (1)	Siente satisfacción con su trabajo.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
29 (1)	Siente confianza con la empresa por la seguridad que le brinda.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
30 (1)	Siente confianza con la empresa por los beneficios que le brinda.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1
31 (1)	Siente confianza con su jefe para comunicarle si llega a presentar algún problema.	Muy frecuentemente	5
		Frecuentemente	4
		Ocasionalmente	3
		Raramente	2
		Nunca	1

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Parte 2: Marco Metodológico y procedimental Cualitativo

Para la parte cualitativa en la empresa Rockwell Collins- EEMSA ubicada en Mexicali, México se realizaron entrevistas a un gerente, así como a un empleado, además de un Focus Group en el que participaron líderes en la empresa. También se observaron dos eventos efectuados en la empresa. Por su parte, en la empresa Genesem en Corea del Sur también se realizaron dos entrevistas, una de ellas a un gerente y la otra a un empleado, así como un Focus Group en el que también participaron líderes de la empresa. De cada estudio realizado se llevaron a cabo grabaciones para realizar un análisis de las mismas posteriormente, ya que al haber podido realizar una grabación en video de todos estos eventos, a través de ellas se podrá observar al empleado en su ambiente laboral real, en el que se pueden descubrir las áreas de oportunidad, y de igual manera poder hacer un análisis de todos esos detalles que pueden no ser tan obvios en tiempo real pero que quedan grabados por el lente de una cámara y se pueden ver los detalles que tal vez en el momento no tenían relevancia.

8.5. Metodología:

Una parte importante de la metodología cualitativa, es que te brinda la oportunidad de poder experimentar con técnicas que te permiten ir más allá, son momentos únicos, tanto para el investigador, como para la persona o personas que están participando en el estudio.

Para Pink (2009)

> Las entrevistas deben entenderse como instancias en las que el entrevistador y el entrevistado juntos crean un lugar común. El entrevistador y el entrevistado se comunican como personas encarnadas y emplazadas, a veces usando tecnologías de medios en el proceso. Reestructurar la entrevista de esta manera abre posibilidades para entender cómo y qué podemos aprender sobre los mundos de otras personas a través de la entrevista,[cxl] (p.82)

Como lo señala la autora y en el caso particular de las entrevistas realizadas a Rockwell Collins-EEMSA, se tuvo un compartimiento y conocimiento de la persona a la que se estaba entrevistando, puesto que ya existía un conocimiento previo de la persona, lo que ayudó a que se sintiera en confianza, por lo que tanto el entrevistador como el entrevistado pudieron compartir y crear un espacio en conjunto, lo que permitió que se conociera a detalle sobre lo que se le estaba preguntando al entrevistado.

Por su parte, en el momento en el que se realizó el focus group con la participación con 6 de los líderes de la empresa se pudo percibir que durante el desarrollo del mismo se pudo crear ese espacio en el que ellos se sentían cómodos y en confianza para hablar sobre sus vivencias en la empresa, algunas ocasiones cada uno de ellos compartía algo en particular sobre un mismo hecho, por lo que al igual que lo señala la autora se pudo crear este espacio en el desarrollo del evento, "La entrevista crea un espacio para reflexionar, definir y comunicar experiencias. Es de hecho un lugar creativo donde representaciones y entendimientos de la experiencia más bien que verdades objetivas sobre lo que se ha experminentado se producen intencionalmente"[cxli], (Pink, 2009, p. 87).

En cuanto a la observación en dos eventos, tanto en la empresa en Mexicali, como en la empresa en Corea del Sur en el que se tuvo oportunidad de efectuar una observación participante además de la grabación de los eventos, en este sentido,

Para Winkin & Yves (2011),

> La observación participante permite rechazar a la vez hacer como si la estudiáramos y hacer como si la única alternativa fuera del orden de la introspección más o menos bien templada. No se trata sólo de observar la «escena», es decir, lugares, momentos y situaciones. La etología humana lo consigue a su manera, tomando notas, películas y fotos. Todavía hay que participar, manifestando un cierto grado de compromiso tanto en las interacciones como en las acciones del grupo o de la comunidad,[cxlii] (p. 157).

Tal como el autor señala, la participación se da con un fin específico al momento de observar, de grabar e incluso de tener una interacción con los empleados, se puede decir que el fin de esto es el de obtener una información específica o en su caso de poder tener una observación más cercana e inlcuso una opinión sobre la persona al tener un trato directo con ella, lo que permite que al realizar el análisis se tenga conocimiento completo del contexto.

"La observación participante es <<operativa>>; se adquiere mediante la incorporación de diversas <<estrategias de desfase>>"[cxliii], (Winkin, Yves, 2011, p. 164), en este aspecto, se puede observar una gran diferencia y participación en los eventos, es por ello que entre uno y otro se realizaron distintas estrategias, en los primeros eventos grabados en Mexicali ya se tenía una relación previa con la empresa, puesto que se había trabajado con ella anteriormente, además el idioma y la cultura eran los mismos, además el conocer a algunos de los empleados permitió que fuera más sencillo el involucramiento, mientras que en la empresa en Corea del Sur al ser la primera vez que se asistía no se tenía una relación tan cercana, a pesar de ello, se tuvo un acercamiento y una aceptación por parte de los empleados al momento de realizar la grabación y la observación.

Es importante destacar que lo que se busca obtener en la investigación, es algo que no se pierde de vista en cada uno de los momentos en los que se realiza una entrevista o una filmación, "El objeto de investigación no se modificó en absoluto, sino que abrió nuevas orientaciones en sus dimensiones metodológica, epistemológica y estética"[cxliv], (Ibanez, 2008, p. 129).

Cabe señalar que en ambas empresas, las entrevistas, focus group y eventos observados fueron filmados, "De hecho, se ha argumentado que los métodos visuales y los medios de comunicación pueden proporcionarnos rutas hacia una visión privilegiada de las relaciones humanas con sus entornos materiales"[cxlv], (Pink, 2009, p. 98), tal como destaca la autora, a través de la filmación se pueden tener observaciones más profundas que las que se

pueden tener en el momento, puesto que en el momento solo se tiene lo que se alcanza a percibir y lo que queda grabado en la memoria; sin embargo, la grabación en video permite que se pueda consultar en diversas ocasiones y por ende se pueda hacer un análisis detallado de distintos puntos de interés.

Para Pink (2009),

> Es justo decir que las imágenes visuales están jugando un papel cada vez más importante en los textos etnográficos que no es paralelo por el sonido, olores, texturas o gustos. Hay una razón muy práctica para ello, ya que la grabación de audio, escritura, dibujo, fotografía y video nos ofrecen grabaciones permanentes de actividades de investigación, eventos, ejercicios o encuentros,[cxlvi] (p. 99).

Al poder realizar las grabaciones de estas entrevistas y eventos se tiene la oportunidad de que queden guardados de manera permanente estos instantes, "Todas las formas de interacción son válidas para los estudios y no sólo el cara a cara"[cxlvii], (Ibanez, 2008, p. 138), esto facilita en gran medida el que se hagan diversos tipos de análisis, tal como lo señala el autor, se puede hacer un análisis de las acciones, los comportamientos, las interacciones, así como de la comunicación y el espacio emocional de cada uno.

De igual manera, las grabaciones permiten que a través del video se pueda realizar un análisis de las microexpresiones de la persona que está en la filmación, según el autor Ekman (2007), quien llevó a cabo durante varios años, principalmente entre 1965-1967 estudios sobre las emociones y las expresiones faciales de personas, plasmadas en imagenes de fotografías, las cuales las presentaba a personas que no tenían contacto con el exterior y que estaban aisladas, para conocer sus reacciones a estas. Fue así como identificó que las emociones y expresiones que se transmitían a través de estas imágenes son universales, y no corresponden a una característica de alguna cultura en particular, como otros autores afirmaban.

Ekman (2007) inició sus trabajos con estos tipos de emociones : felicidad, tristeza, asco, ira, miedo y sorpresa, como la base para el estudio, conforme fue avanzando incluyó más categorías ; sin embargo, para esta investigación se utlizaron solamente estas seis mencionadas como base para el análisis de las microexpresiones de algunas de las personas entrevistadas, aquellas que por el video se tuvo una mayor cercanía y claridad del rostro.

8.6. Diseño General:

Para la parte del diseño cualitativo al ser un estudio comparativo se realizaron en ambas empresas las entrevistas, el focus group, así como la grabación de eventos. En el caso de la empresa Rockwell Collins- EEMSA en Mexicali, las entrevistas fueron realizadas a un gerente de la empresa y la otra a un empleado que tiene una de las mayores antigüedades. En cuanto al focus group se realizó a seis líderes de la empresa, y se observaron dos eventos, uno de ellos fue la celebración del cierre del año fiscal, mientras que el otro fue en el evento de aniversario de la empresa.

En el caso de la empresa Genesem en Corea del Sur las entrevistas se realizaron a dos personas, de igual manera a un gerente y a un empleado, en cuanto al focus group se efectuó a seis líderes, mientras que uno de los eventos fue un concierto ofrecido a los empleados y el otro fue una reunión entre un grupo de empleados de la empresa con dos clientes.

Cabe señalar que tanto las entrevistas, el focus group y los eventos de ambas empresas se grabaron en video para posteriormente hacer el análisis visual del los comportamientos y reacciones de las personas.

8.6.1. Unidad de Análisis:

Empleados de la empresa Rockwell Collins EEMSA en Mexicali y en la empresa Genesem en Corea del Sur. Enseguida se muestra la manera en que se llevaron a cabo las mediciones de los sujetos y la variable con la que está ligada la medición.

Tabla 14

Variable y técnica de medición.

Variable	Técnica Utilizada	Sujetos de Estudio
Comunicación	Entrevista a Profundidad Focus Group Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares
Cultura Laboral	Entrevista a Profundidad Focus Group Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares
Tecnología	Entrevista a Profundidad Focus Group	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4
Clima Laboral	Entrevista a Profundidad Focus Group Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares
Multiculturalidad	Entrevista a Profundidad Focus Group Observación participante Observación no participante	EP1S1 EP2S2 EP3S3 EP4S4 Empleados y familiares

Fuente: Elaboración propia.

8.6.2. Plan de Acción:

En primera instancia en el caso de la empresa Rockwell Collins- EEMSA Mexicali se tuvo la oportunidad de asistir en varias ocasiones previas a la empresa, por lo que se pudo realizar una observación general del comportamiento de los empleados, además de observar su forma de actuar, de relacionarse con sus compañeros, así como las interacciones que tiene en su vida laboral.

En segunda instancia se acudió a realizar las entrevistas y el focus group, así como a observar los eventos que se llevaron a cabo en la empresa. Es importante destacar que una vez que se tuvo trato con ellos, al grabar las entrevistas ellos pueden simular una acción o pueden tener determinada manera de hablar, “El ojo crítico de la cámara es una herramienta

esencial para obtener información visual ya que nosotros los modernos somos usualmente pobres observadores"[cxlviii], (Collier & Collier, 1986, p. 5). Por ello, de esta manera, a través del video se podrá analizar su postura, sus gestos, sus acciones y esto podrá mostrar su sentir real, tal como se hace referencia, "La cámara se sitúa ahora en el corazón de la acción, de la que se convierte una parte",[cxlix] (Dion, 2000, pg. 12).

A través de esto, se pueden detectar fallas y de esta manera enfocarse en ellas y realizar un plan que permita corregir estas fallas y que esto a su vez genere oportunidades que ayuden a la empresa a ser mejor. Las grabaciones al haberse realizado tanto en reuniones, como en eventos dentro de la empresa, permitió que se pudiera tener una reacción y comportamiento real del personal, lo que permite que más adelante se pueda tener a través de la grabación de todo ello un análisis más detallado.

De acuerdo a Dion (2000),

> Las investigaciones realizadas en marketing a partir de grabaciones fotográficas o de video han permitido estudiar nuevos aspectos de los comportamientos de consumo: lo sagrado, los rituales, la apropiación espacial, las interacciones sociales durante los procesos de consumo, los usos de los productos, la relación a los objetos… Las cámaras fotográficas y de video se utilizan para grabar comportamientos e interacciones sociales y fijar detalles, La imagen se utiliza como herramienta para refinar la descripción etnográfica de campo,[cl] (p.12).

Es interesante que se tengan dos opciones para la manera de realizar las grabaciones, tanto una que permita que quien realiza la grabación se mantenga al margen y otra situación en la que se involucre, "La película etnográfica debe ser considerada como un proceso de comunicación entre el filmador y los filmados,[cli] (Dion, 2007, p. 15).

En este punto, puede ser importante tener una plática previa con el Gerente de Planta para que se conozcan los intereses y objetivos que pretenden alcanzar al momento de efectuar esta grabación.

Esta segunda opción permite que se pueda experimentar a través del lente de la cámara lo que están demostrando las personas con sus acciones y a su vez percibir lo que están sintiendo. Otra de las cuestiones es analizar a través de la lente y las grabaciones el análisis de los gestos y el movimiento del cuerpo, en el momento en que se están efectuando las entrevistas, puesto que son acciones que se reflejan de manera natural.

"El video ayuda a invocar un entendimiento de cómo las personas realmente realizan sus deberes en el trabajo"[clii], (Pink, 2007, p.273), es por ello que a través de los análisis que se realicen de estas grabaciones se podrán conseguir respuestas para algunos de estos objetivos y lograrlos, como la manera en que es la comunicación, el clima laboral y la integración cultural de los empleados.

8.7. Metodología utilizada

8.7.1. Enfoque de investigación

Para las acciones metodológicas se utilizó el enfoque cualitativo, puesto que de acuerdo a lo mencionado por Sampieri (2014) este "se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto." (p.358).

8.7.2. Técnicas de recolección de datos

Para efectos de la recolección de información se utilizó la técnica de observación tanto participante como no participante puesto que a decir de Rodríguez *et al* (1996) este "es un procedimiento que proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos en estudio; tiene un carácter selectivo, está guiado por lo que percibimos de acuerdo con cierta cuestión que nos preocupa" (p.151).

Los datos obtenidos en la observación fueron vertidos en una tabla creada en su versión original en francés por la maestra Ghislaine Chabert (2017) y adaptada a los intereses de esta investigación y traducida al español por Ambar Gallegos Arredondo (2018), con el objetivo de una mejor presentación e interpretación de ellos.

También se empleó la técnica de la entrevista semi-estructurada, esto con la finalidad de que el entrevistado contara con más libertad al momento de responder y si hubiera sido preciso estar en condiciones de realizar otra pregunta fuera de la guía inicial. Como instrumento se diseñó un cuestionario con preguntas semi-estructuradas.

Se empleó la técnica del focus group, con el fin de obtener mayor riqueza de sus propias experiencias, mismo que de acuerdo con Fontas *et al* este es un proceso "de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Además, se caracteriza por (…) buscar interpretar los fenómenos con profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas" (Párrafo 2).

8.7.3. Población de estudio

La población de estudio fueron empleados de la empresa, 8 personas seleccionadas con la intención de establecer contacto directo con ellos, dos personas para entrevista, un gerente y un empleado a quienes se les efectuó una entrevista semi-estructurada. En el caso del focus group este fue realizado con una moderadora y seis empleados líderes (cargo) de la planta.

La segunda población de estudio fueron los integrantes de la empresa Genesem ubicada en Corea del Sur, que consistió también en 8 empleados, dos de ellos a los que se realizaron entrevistas semi-estructuradas, un gerente y un empleado, en el caso del focus group por el idioma se realizó con una moderadora y una traductora.

Capítulo IX

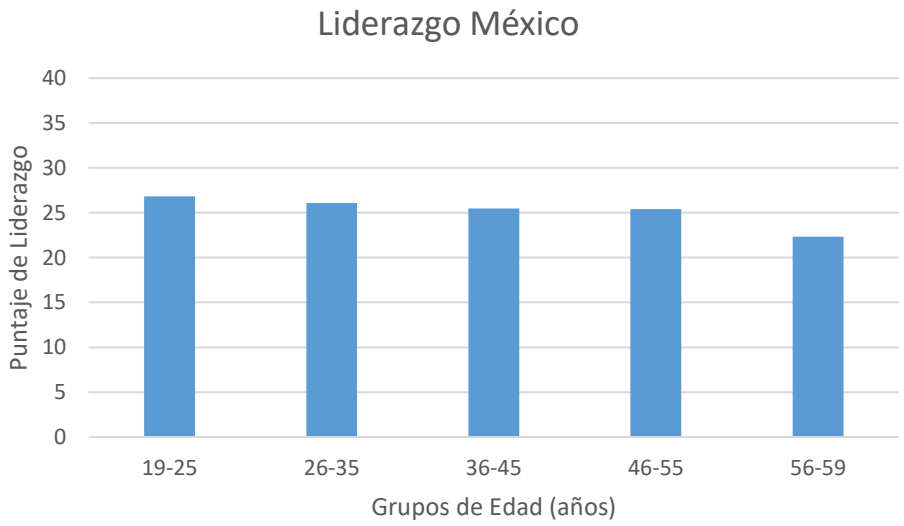
Presentación, Evaluación y Discusión de Resultados:

9.1 Parte 1: Análisis de Resultados Cuantitativos

a) Análisis por Rangos de Edad

Figura 5

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años

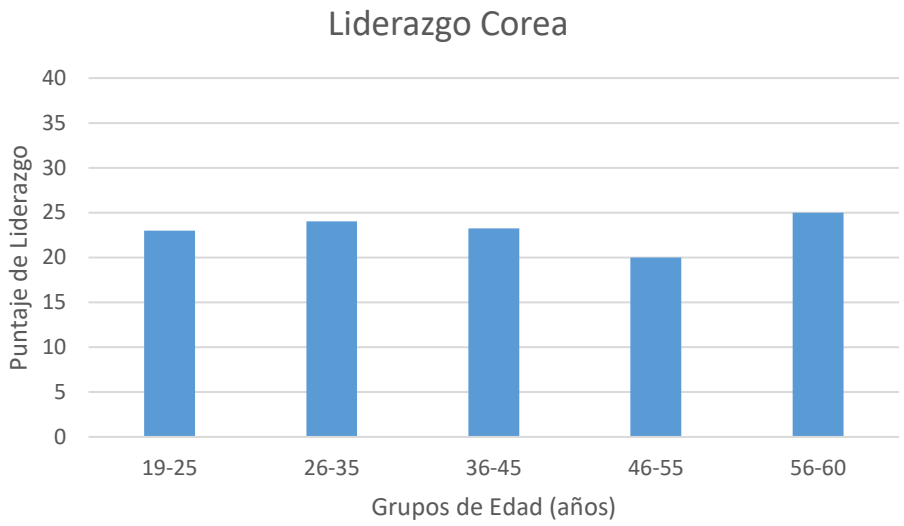


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 5 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 19-25 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 26.82. El grupo de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 26.09 y el tercer mayor puntaje lo obtuvo el grupo de 36-45 con un 25.48. Siendo el rango de liderazgo el mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que la mayoría de los rangos de edad se mantienen cercanos en el puntaje promedio de liderazgo, siendo relativamente el más bajo el grupo de edad de 56-59 años.

Figura 6

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.

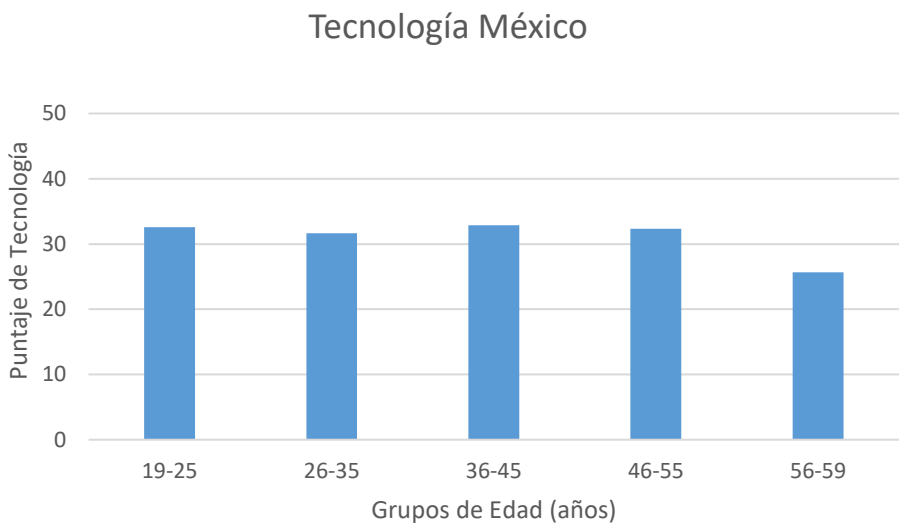


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 6 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 56-60 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 25. El grupo de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 24.04 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 36-45 con un 23.26. Siendo el rango de liderazgo el mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que se tiene un ascenso-descenso en los grupos de edad, siendo el más bajo el grupo de edad de 46-55 años.

Figura 7

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años.

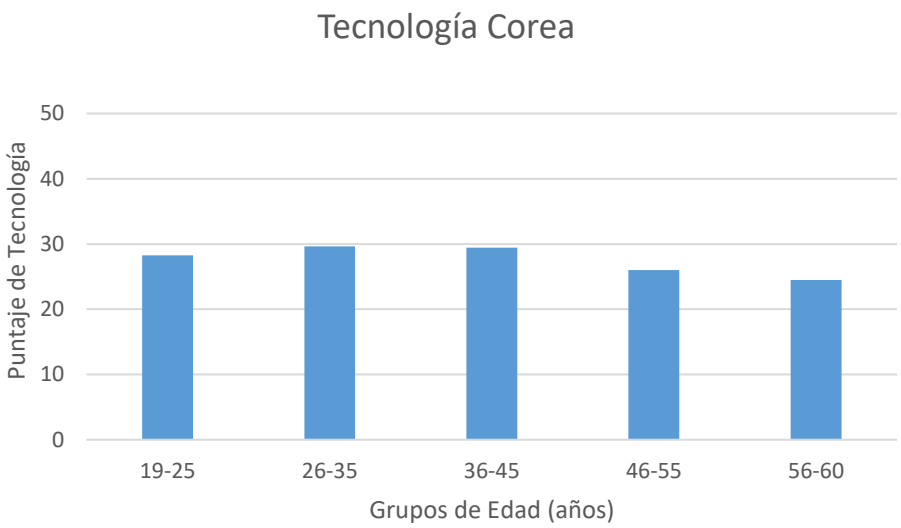


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 7 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad. Se observa que el grupo de edad de 36-45 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 32.88. El grupo de edad de 19-25 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 35.56 y el tercer mayor puntaje fue el grupo de 46-55 años de edad con 32.34 puntos. Siendo el rango de tecnología el mínimo 0 y el máximo 55. En general se observa que la mayoría de los grupos de edad se mantienen cercanos al rango promedio, siendo el más bajo el grupo de edad de 56-59 años.

Figura 8

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.

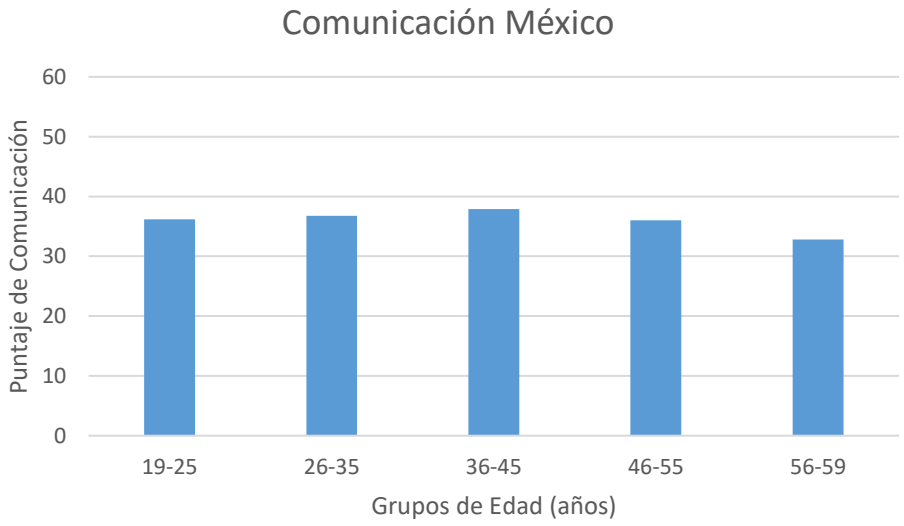


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 8 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 26-35 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 29.62. El grupo de 36-45 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 29.46 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 19-25 con un 28.25. Siendo el rango de tecnología el mínimo 0 y el máximo 55. Se muestra que conforme a los grupos de edad van ascendiendo para posteriormente descender, siendo relativamente el más bajo el grupo de edad de 56-60 años.

Figura 9

Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años.

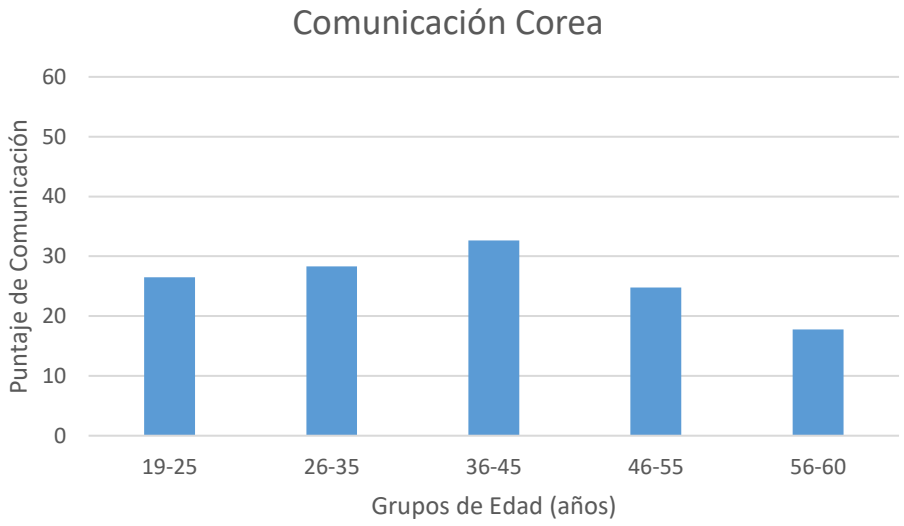


Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra mexicana, el grupo de edad de 36-45 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 37.92. El grupo de edad de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 36.79 y el tercer mayor puntaje promedio fue el grupo de 19-25 años de edad con 36.18 puntos. Siendo el rango menor de comunicación 0 y el mayor 60. Se muestra que los grupos de edad menores y mayores van ascendiendo a los rangos centrales, siendo el más elevado el del grupo de edad de 36-45 años.

Figura 10

Muestra el puntaje de comunicación promedio en Corea por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.

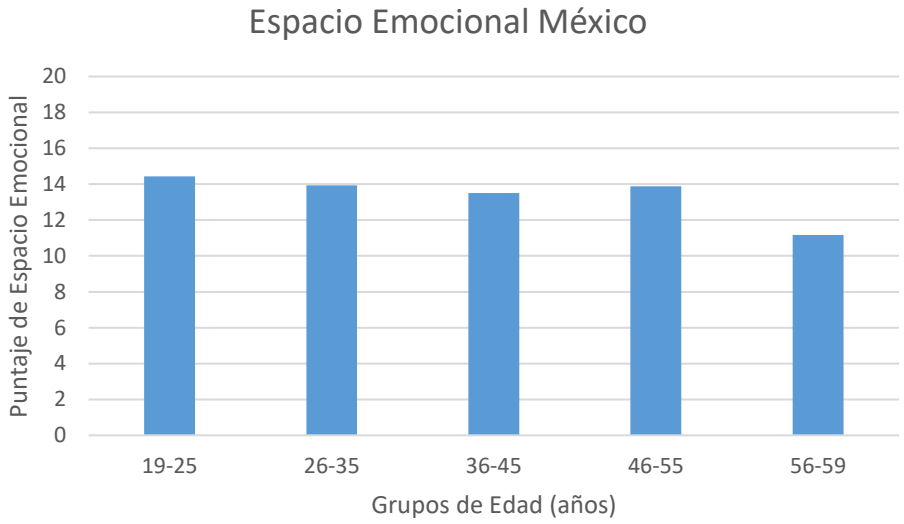


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 10 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana, el grupo de edad de rango de 36-45 obtuvo el mayor puntaje con un 32.66. El grupo de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje con un 28.33 y el tercer mayor puntaje lo obtuvo el grupo del rango de 19-25 con un 26.5. Siendo el rango menor el 0 y el mayor el 60. Se muestra que en los grupos de edad se va ascendiendo el rango, hasta llegar al centro para posteriormente descender de nuevo.

Figura 11

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años.

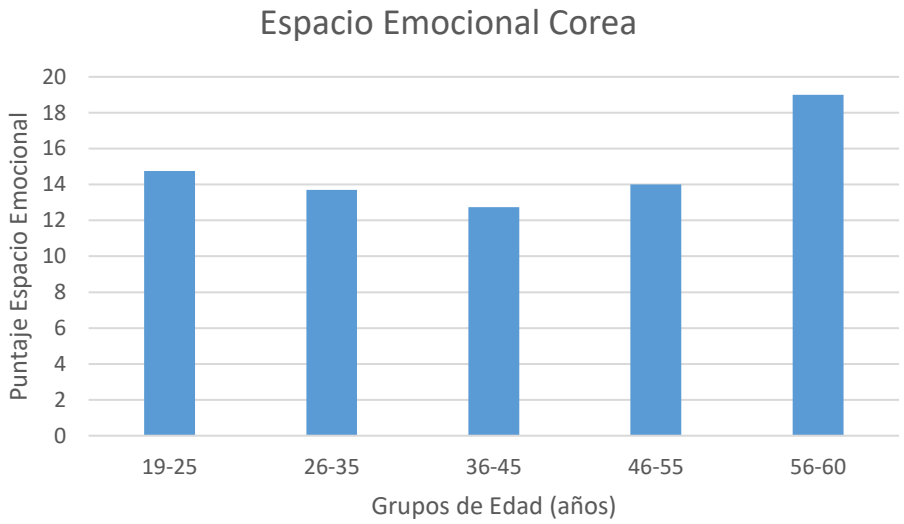


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 10 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 19-25 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 14.44. El grupo de edad de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 13.93 y el tercer mayor puntaje promedio fue el grupo de 46-55 años de edad con 13.88 puntos. Siendo el rango menor de espacio emocional el 0 y el mayor el 20. Se muestra que hay una ascendencia y descendencia en los distintos grupos de edad, siendo el más bajo el grupo de 56-59 años.

Figura 12

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.

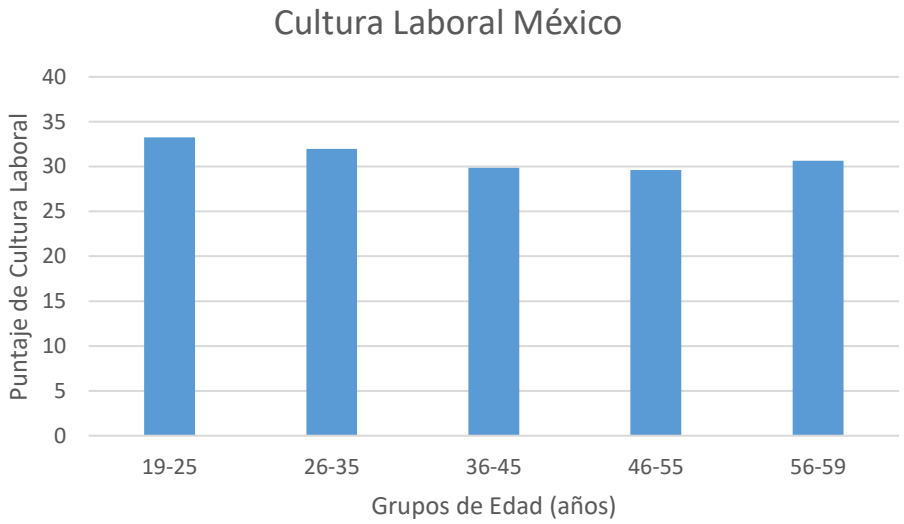


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 12 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de rango de 56-60 obtuvo el mayor puntaje con un 19. El grupo de 19-25 obtuvo el segundo mayor puntaje con un 14.75 y el tercer mayor puntaje lo obtuvo el grupo del rango de 46-55 con un 14. Siendo el rango menor de espacio emocional el 0 y el mayor el 20. Se muestra que el primer grupo está en una media y va descendiendo hasta el penúltimo grupo en el que empieza a ascender para terminar el último grupo de 56-60 con el puntaje más alto.

Figura 13

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años.

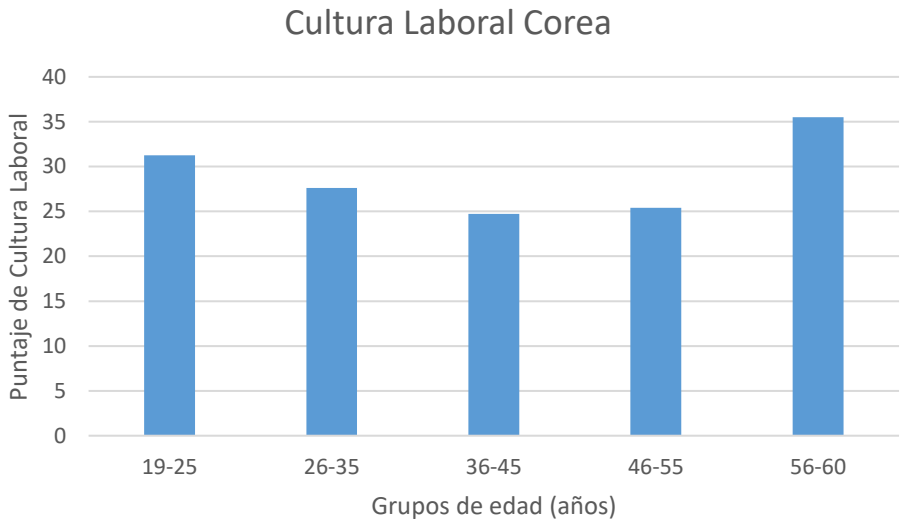


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 13 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 19-25 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 33.24. El grupo de edad de 26-35 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 31.97 y el tercer mayor puntaje promedio fue el grupo de 56-59 años de edad con 30.66 puntos. Siendo el rango menor 0 y el mayor 40. Se muestra que el primer grupo de edad es ascendente y conforme van pasando a los siguientes grupos de edad va descendiendo a excepción del último grupo que vuelve a ascender.

Figura 14

Muestra el puntaje de liderazgo cultura laboral en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.

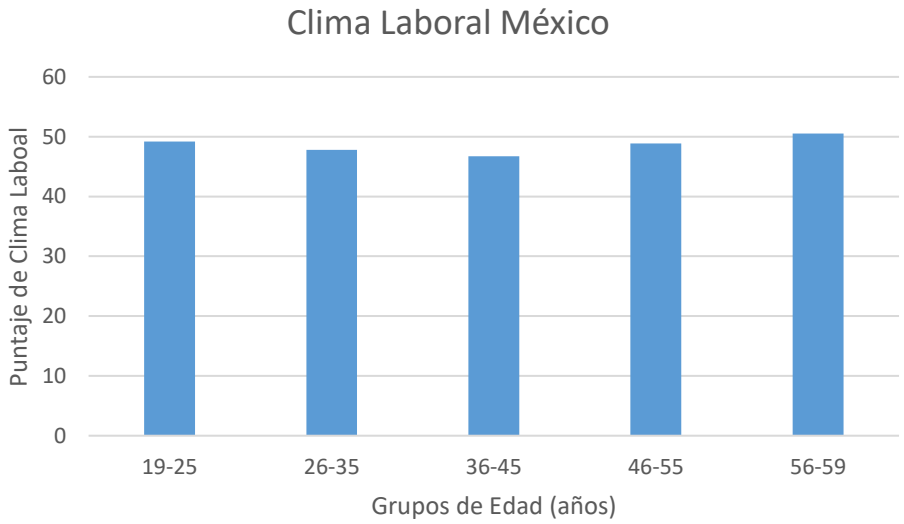


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 14 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 56-60 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 35.5. El grupo de 19-25 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 31.25 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo del rango de 26-35 con un 27.62. Siendo el rango menor 0 y el mayor 40. Se puede observar que los primeros grupos van descendiendo hasta llegar al último grupo que tiene una ascendencia colocándose como el grupo de edad más alto.

Figura 15

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-59 años.

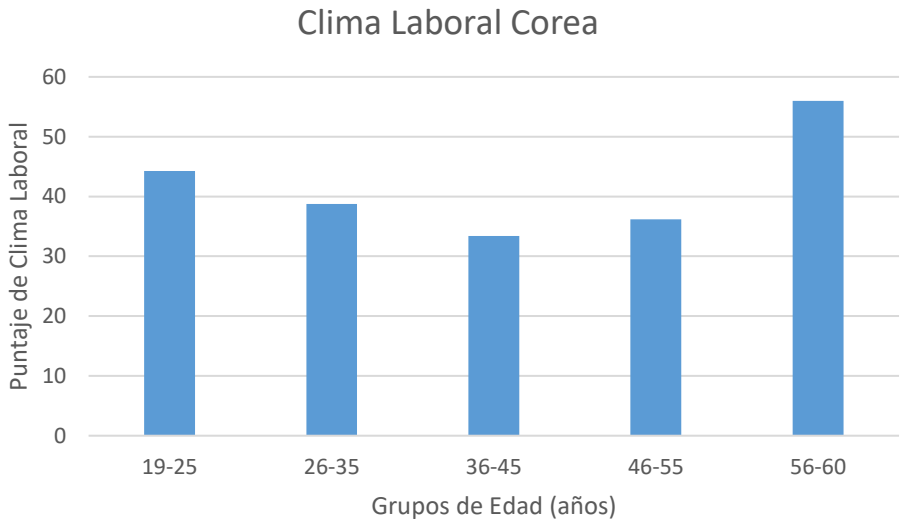


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 15 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 56-59 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 50.5. El grupo de edad de 46-55 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 49.2 y el tercer mayor puntaje promedio fue el grupo de 26-35 años de edad con 48.85 puntos. Se muestra que el grupo de edad central de 36-46 años es el más bajo en comparación con el resto; sin embargo, todos se encuentran relativamente similares en cuanto al rango de clima laboral.

Figura 16

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19-25 años, 2) 26-35 años, 3) 36-45 años, 4) 46-55 años, 5) 56-60 años.



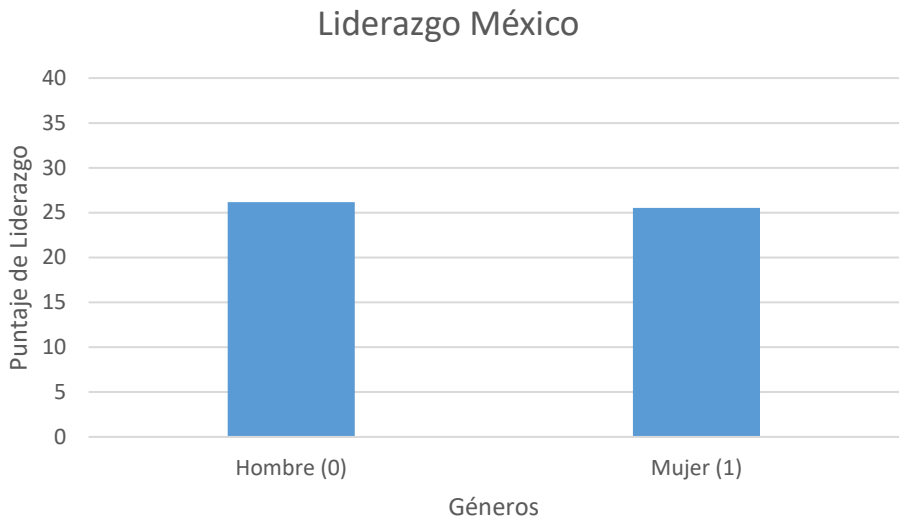
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 16 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 56-60 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 56. El grupo de 19-25 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 44.25 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 26-35 con un 38.75. Siendo el menor rango el 0 y el mayor el 60. Se muestra que en los primeros grupos van descendiendo hasta llegar al grupo central y posteriormente asciende, siendo el más elevado el grupo de edad de 56-60 años.

b) Análisis por Género

Figura 17

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra mexicana por género: Masculino (0) y Femenino (1).

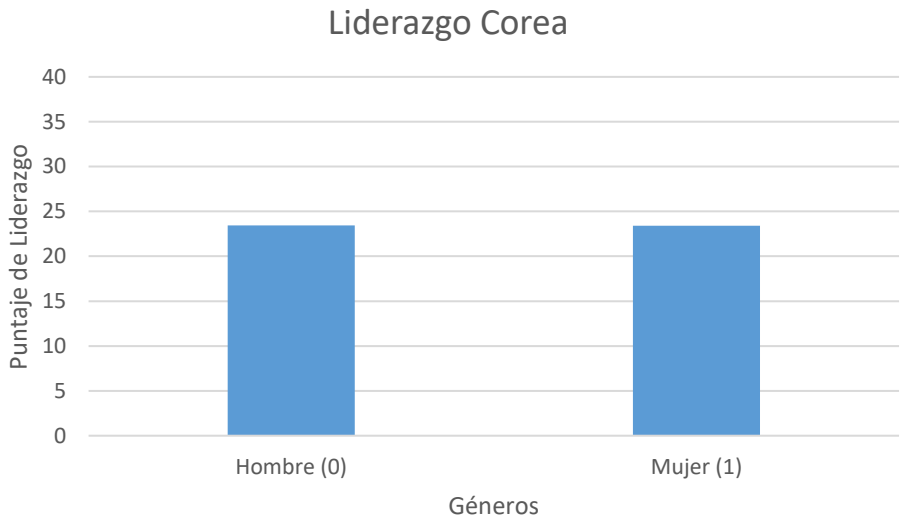


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 17 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que le género masculino tiene 26.17 y el género femenino 25.53. Se muestra que el género masculino (0) tiene mayor puntaje promedio en cuanto al liderazgo en comparación con el género femenino (1) que tiene 25.53. Siendo el rango de 0 el menor y 40 el mayor.

Figura 18

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).

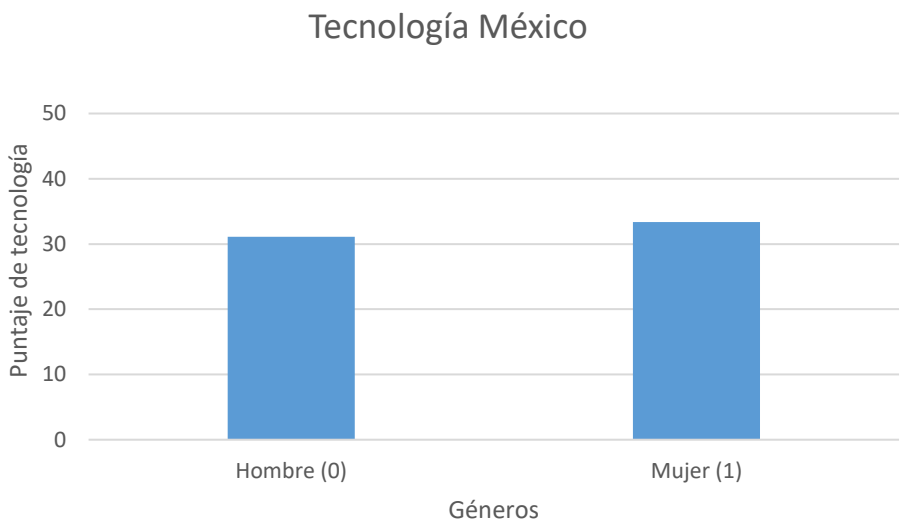


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 18 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. En el cual se muestra que sus puntajes son prácticamente iguales a excepción de que el género masculino (0) tiene 23.43 y el femenino (1) tiene 23.4. Siendo el rango de 0 el menor y 40 el mayor.

Figura 19

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra mexicana por género: masculino (0) y femenino (1).

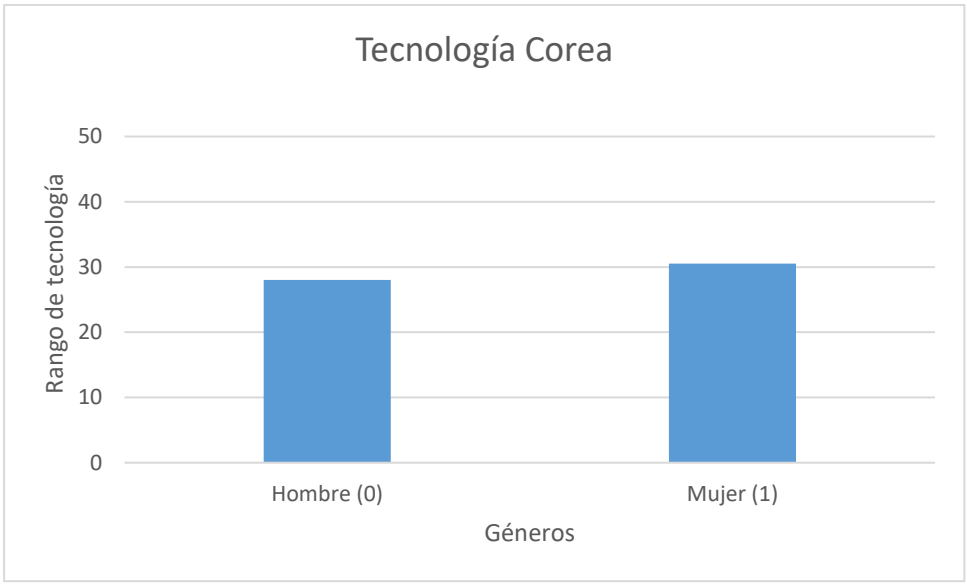


Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 19* muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que el género masculino tiene 33.38 y el femenino 31.11. Se muestra que el género masculino (0) tiene mayor puntaje promedio en cuanto a la tecnología en comparación con el género femenino (1). Siendo el rango menor 0 y el mayor 55.

Figura 20

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).

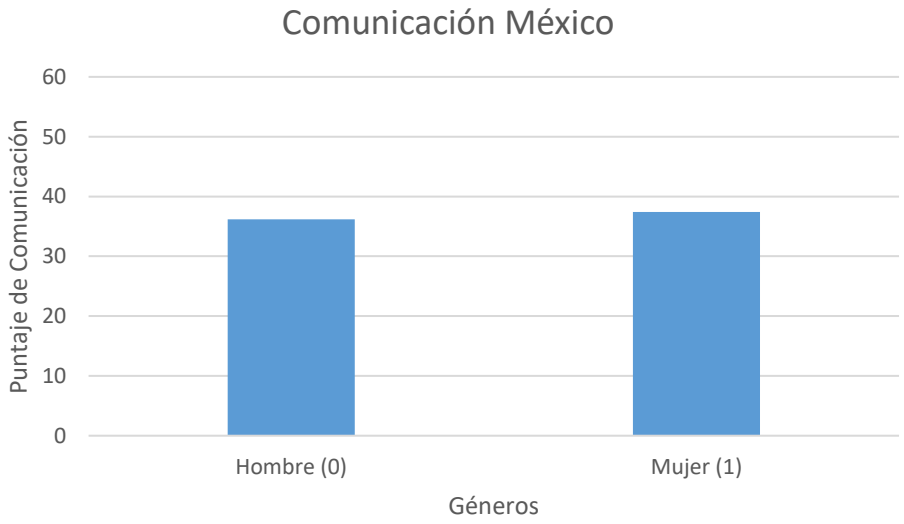


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 20 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. Se observa que el género femenino (1) obtuvo un puntaje promedio de 30.53, siendo más elevado que el del género masculino (0) que obtuvo un puntaje de 28. Siendo el rango menor 0 y el mayor 55.

Figura 21

Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra mexicana por género: masculino (0) y femenino (1).

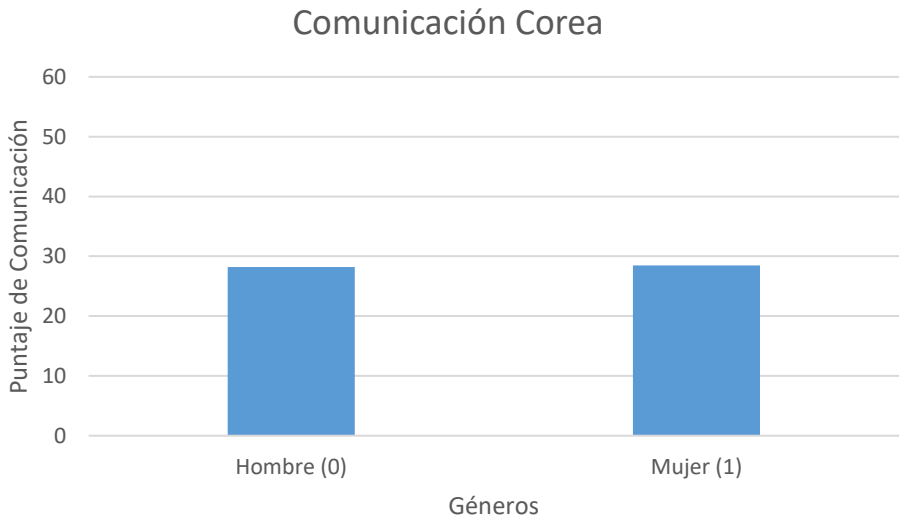


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 21 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que el género masculino tiene 31.11 y el género femenino tiene 33.88. Se muestra que el género femenino (1) tiene mayor puntaje promedio en cuanto a la comunicación en comparación con el género masculino (0). Siendo el rango de 0 el menor y de 60 el mayor.

Figura 22

Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).

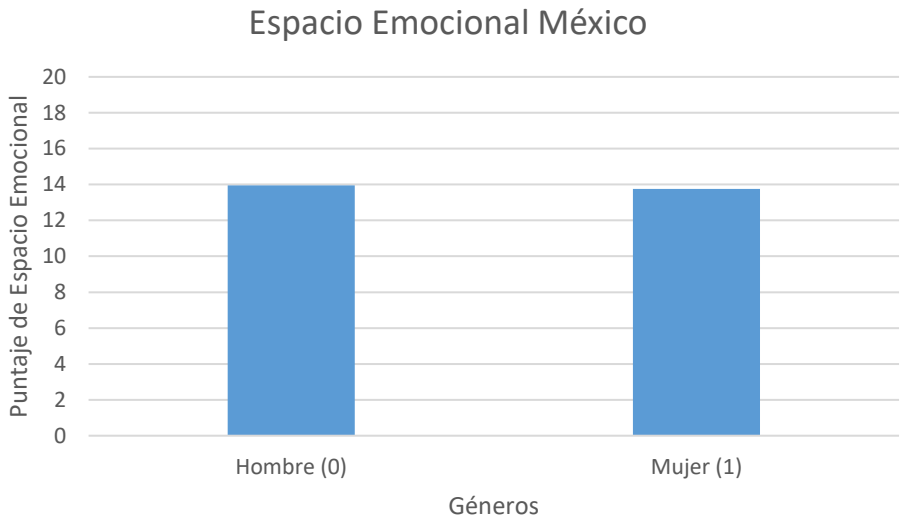


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 22 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. Se observa que el género masculino tiene 28.21 y el género femenino tiene 28.46. Se muestra que el género femenino (1) tiene mayor puntaje promedio en cuanto a la comunicación en comparación con el género masculino (0) por tan sólo 0.25 puntos. Siendo el rango de 0 el menor y de 60 el mayor.

Figura 23

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra mexicana por género: masculino (0) y femenino (1).

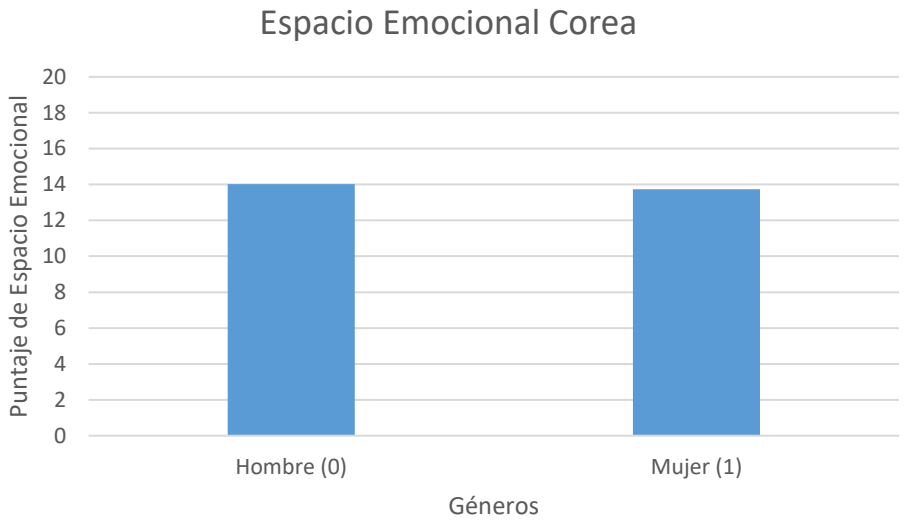


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 23 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que el género masculino tiene 13.95 y el género femenino tiene 13.75. Se muestra que por solo 0.20 el género masculino (0) tiene mayor puntaje promedio en cuanto al espacio emocional en comparación con el género femenino (1). Siendo el rango menor de 0 y el mayor de 20.

Figura 24

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).

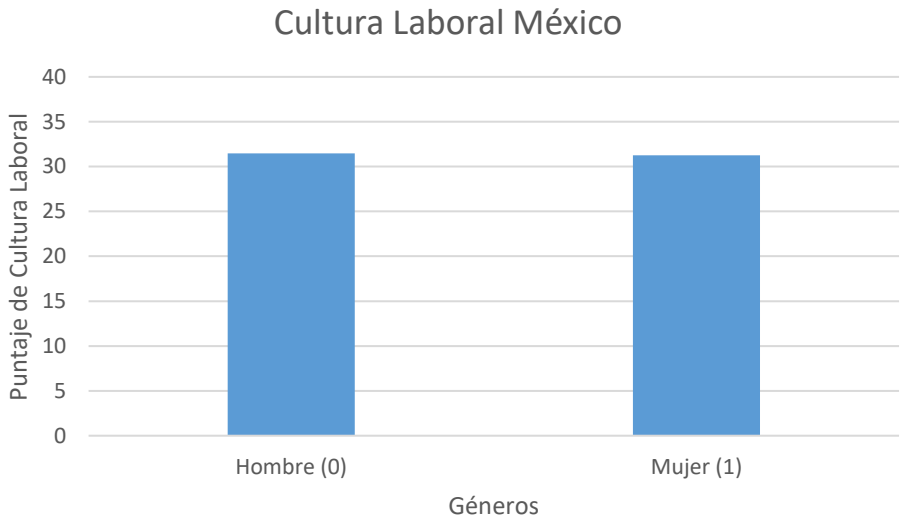


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 24 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. Se observa que el género masculino tiene 14.02 y el género femenino tiene 13.73. Se muestra que el género femenino (1) tiene un menor puntaje promedio que el género masculino (0) en cuanto al espacio emocional. Siendo el rango menor de 0 y el mayor de 20.

Figura 25

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra mexicana por género: masculino (0) y femenino (1).

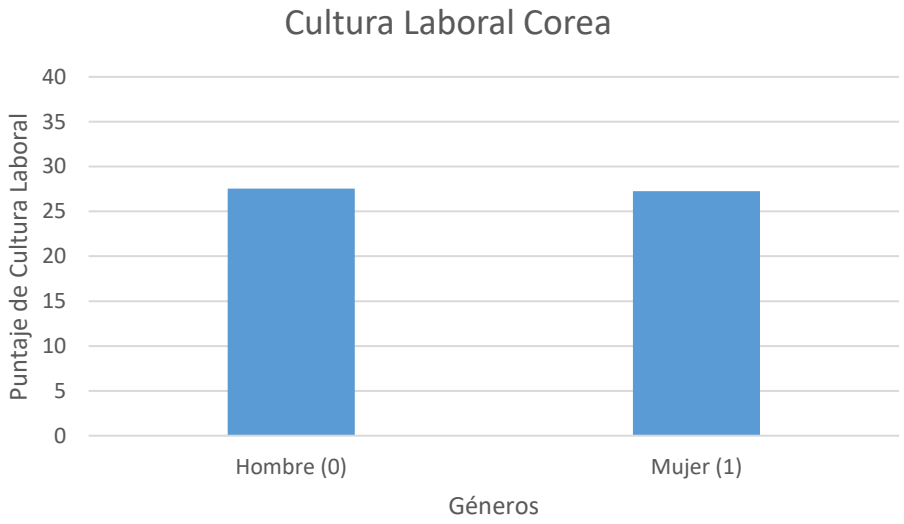


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 25 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que el género masculino tiene 31.47 y el género femenino tiene 31.25. Se muestra que el género masculino (0) tiene mayor puntaje promedio en cuanto a la cultura laboral en comparación con el género femenino (1) por muy poco porcentaje. Siendo el rango de 0 el menor y el de 40 el mayor.

Figura 26

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).

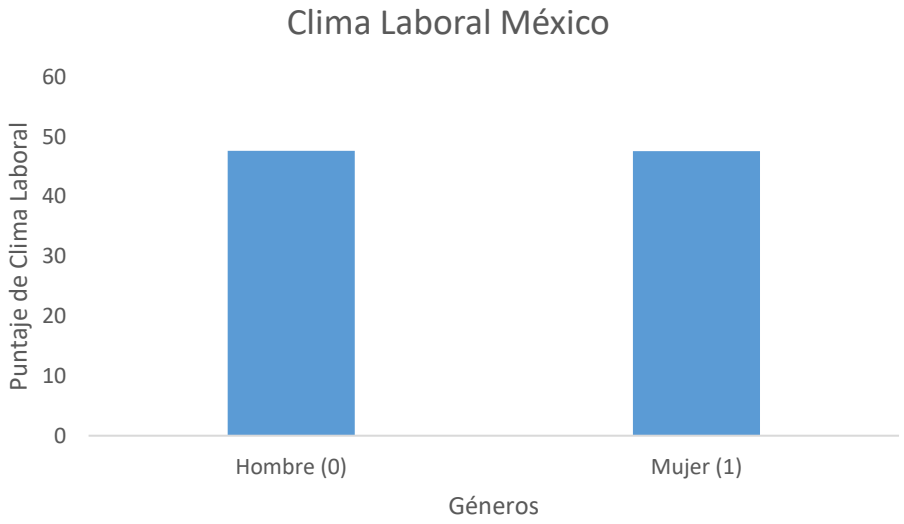


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 26 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. Se observa que el género masculino tiene 27.54 y el género femenino tiene 27.26. Se muestra que el género femenino (1) tiene un menor puntaje promedio en cuanto a la cultura laboral en comparación con el género masculino (0) por 0.28. Siendo el rango de 0 el menor y el de 40 el mayor.

Figura 27

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra mexicana por género: masculino (0) y femenino (1).

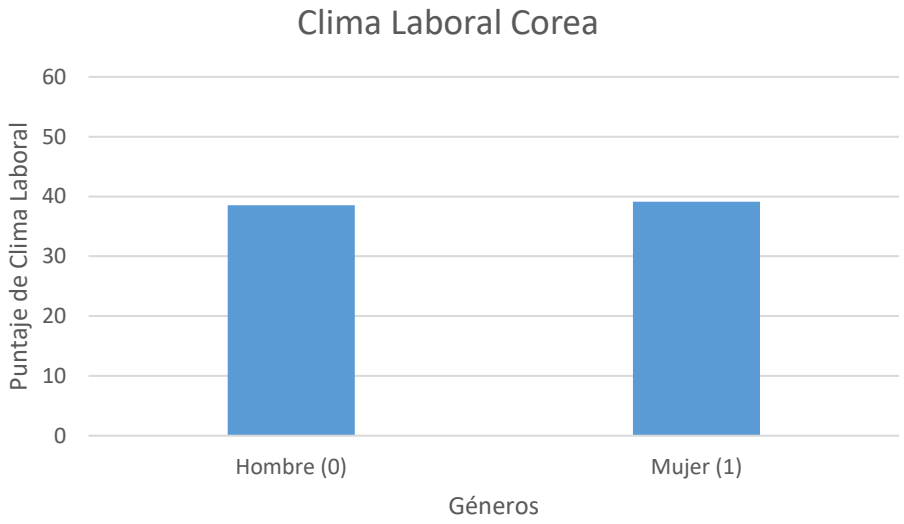


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 27 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra mexicana. Se observa que el género masculino tiene 47.66 y el género femenino tiene 47.6. Se muestra que tanto el género masculino como el género femenino en cuanto al porcentaje de clima laboral es el mismo. El rango de 0 es el menor y el de 60 es el mayor.

Figura 28

Muestra el puntaje de espacio clima laboral en la muestra coreana por género: masculino (0) y femenino (1).



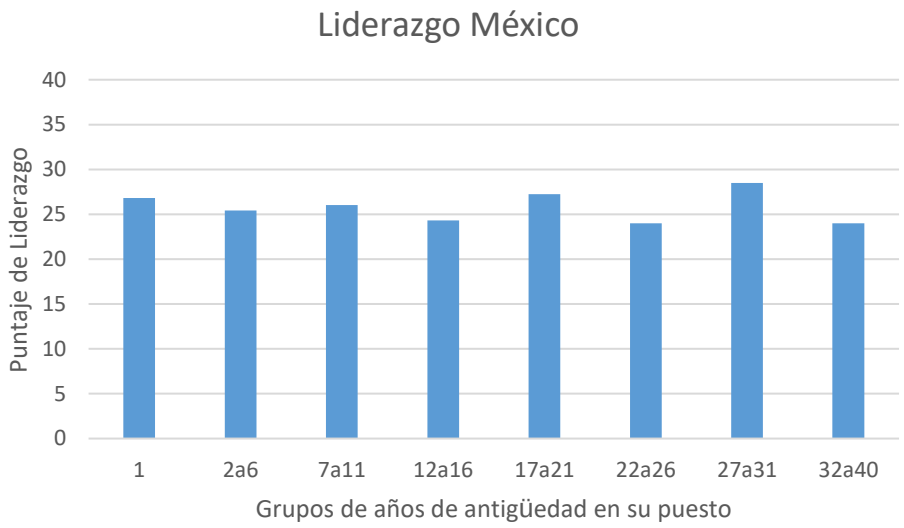
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 28 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido de acuerdo al género: masculino (0) y femenino (1) en la muestra coreana. Se observa que el género masculino tiene un 38.54 y el género femenino tiene 39.13. Se muestra que en el caso de clima laboral el género femenino (1) tiene un puntaje promedio mayor en comparación con el género masculino (0). Siendo el menor rango 0 y el mayor 60.

c) Análisis por Antigüedad en el Puesto

Figura 29

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

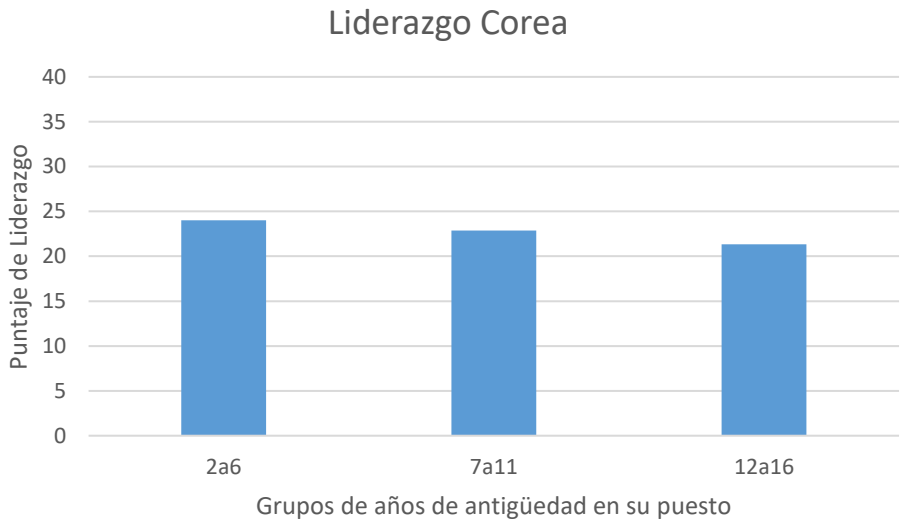


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 29 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 27-31 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 28.5. El grupo de 17-21 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 27.25 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo el grupo de 1 año laborando en el puesto con un 26.81. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que hay una tendencia ascendente-descendente en los distintos grupos de años.

Figura 30

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra coreana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.

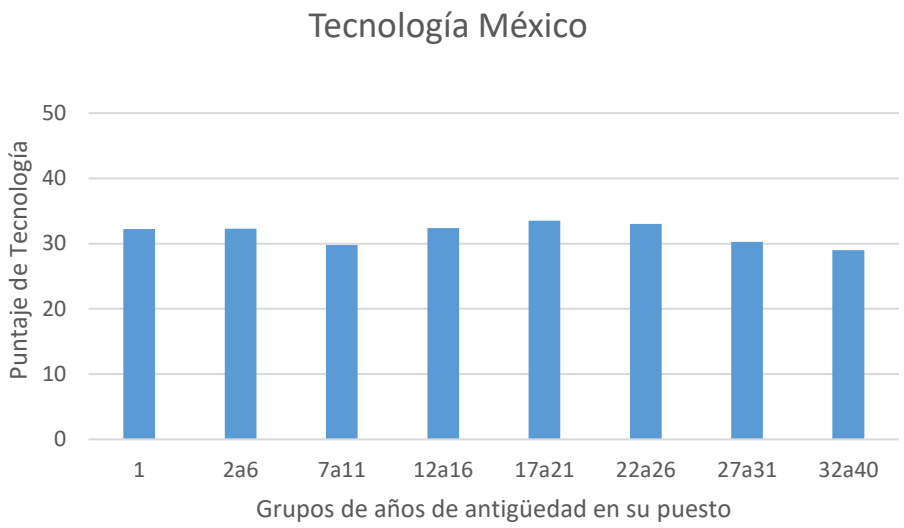


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 30 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra coreana Se observa que el grupo de 2-6 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 24. El grupo de 7-11 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 22.88, y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 12-16 con un 21.33. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que hay una tendencia ascendente-descendente en los distintos grupos.

Figura 31

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

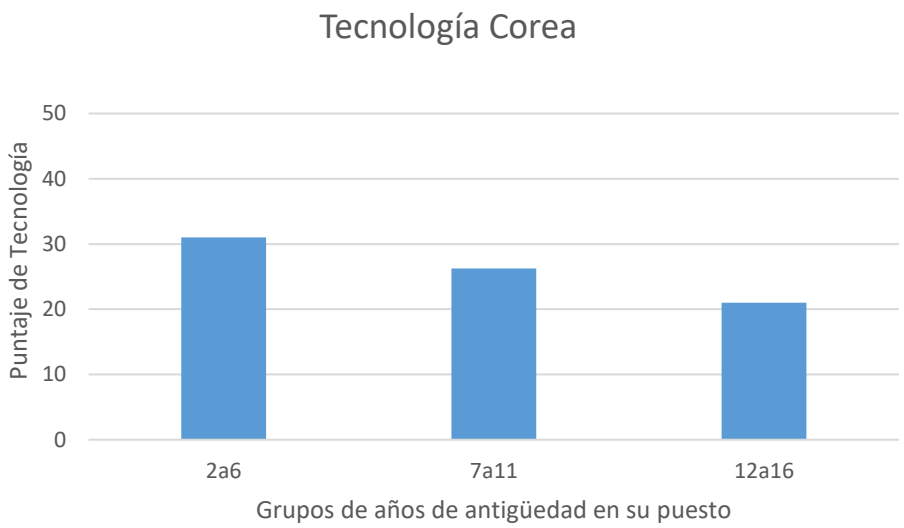


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 31 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 17-21 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 33.5. El grupo de 22-26 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 33 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 12-16 con un 32.4. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55. Se muestra que se asciende, desciende, asciende, desciende en los distintos grupos.

Figura 32

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra coreana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.

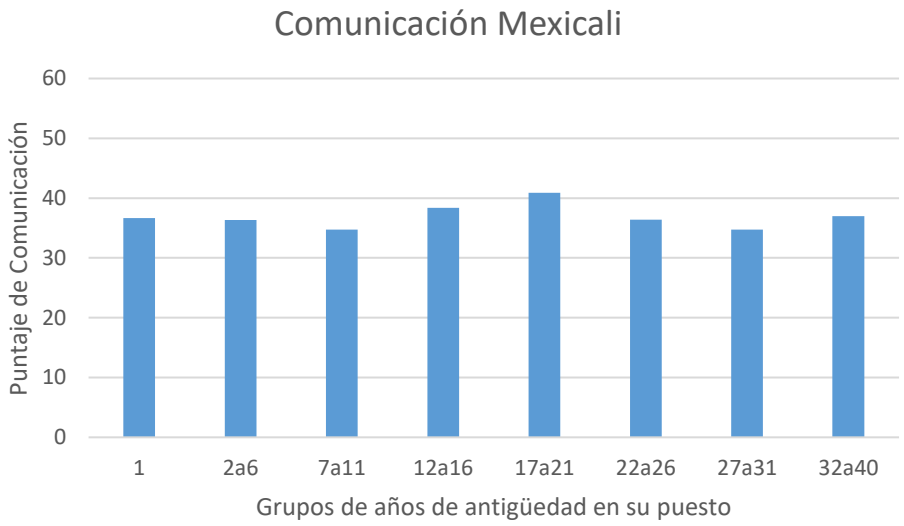


Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 32 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-6 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 31.77. El grupo de 7-11 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 22.26, y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 12-16 con un 21. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55. Se muestra que hay una tendencia ascendente-descendente en los distintos grupos.

Figura 33

Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

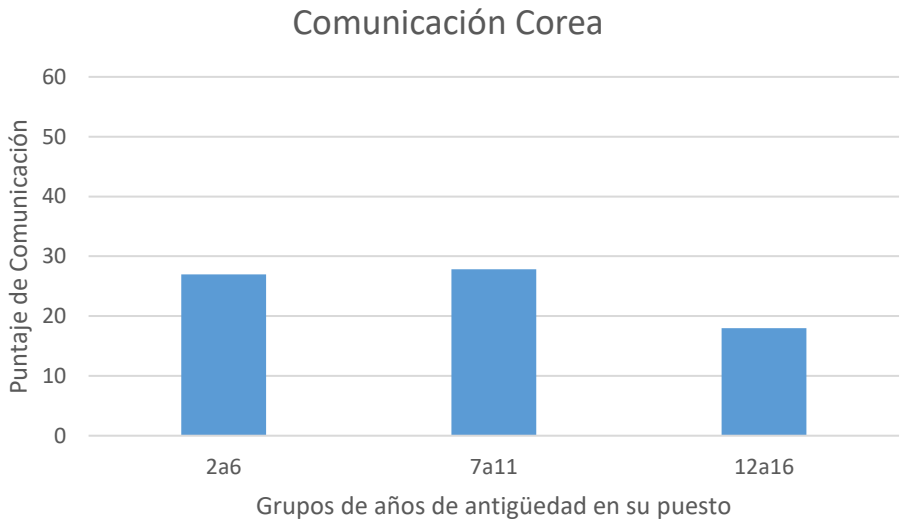


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 33 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 17-21 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 40.91. El grupo de 12-16 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 38.4 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 32-40 con un 37. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que hacia los grupos centrales se tiene una ascendencia, en los siguientes desciende, ascendiendo nuevamente en el último grupo.

Figura 34

Muestra el puntaje de comunicación promedio en Corea por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.

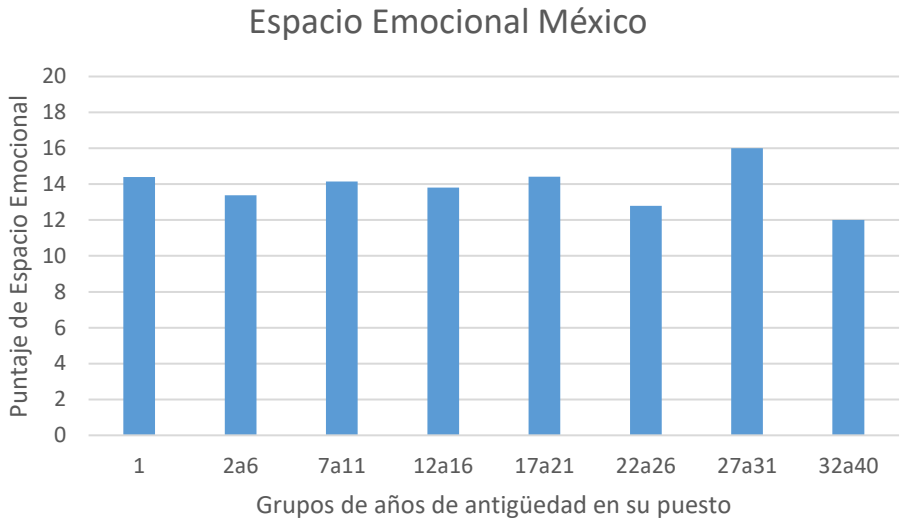


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 34 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad, el grupo de edad de rango de 7-11 obtuvo el mayor puntaje con un 27.84. El grupo de 2-6 obtuvo el segundo mayor puntaje con 27 y el tercer mayor puntaje lo obtuvo el grupo del rango de 12-16 con un 18. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que del primer grupo de edad hacia el segundo hay una ascendencia, pero hacia el tercero hay una descendencia de 9 puntos.

Figura 35

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

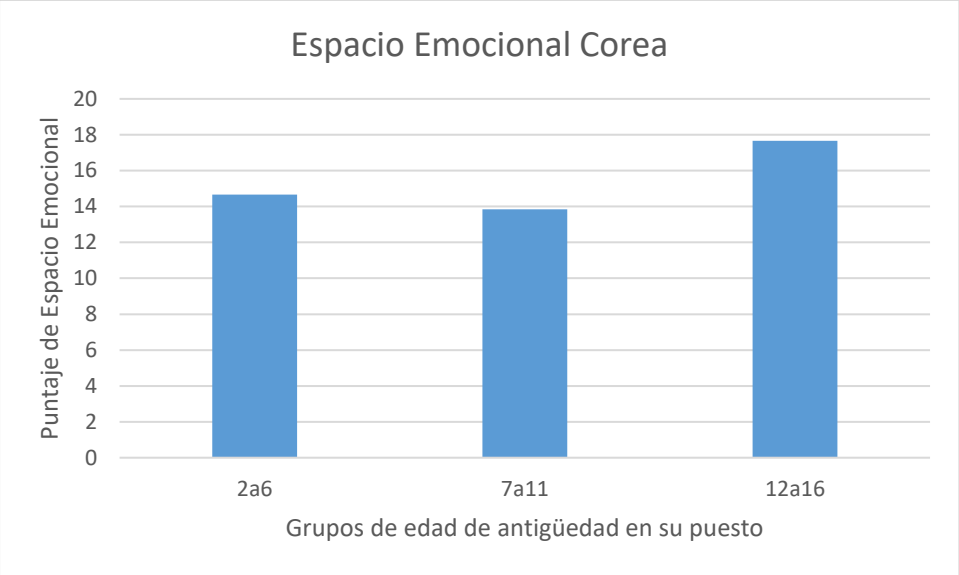


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 35 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 27-31 obtuvo el mayor puntaje promedio con 16. El grupo de 17-21 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 14.41 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo del rango de 1 año con un 14.4. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20. Se muestra que en los primeros grupos se mantiene la ascendencia-descendencia hasta el grupo de 27-31 en el que hay un aumento relativo.

Figura 36

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra coreana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 36 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 12-16 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 17.66. El grupo de 2-6 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 14.66 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 7-11 con un 13.84. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20. Se muestra que del primer grupo hacia el segundo desciende y hacia el tercero hay una ascendencia de 3 puntos.

Figura 37

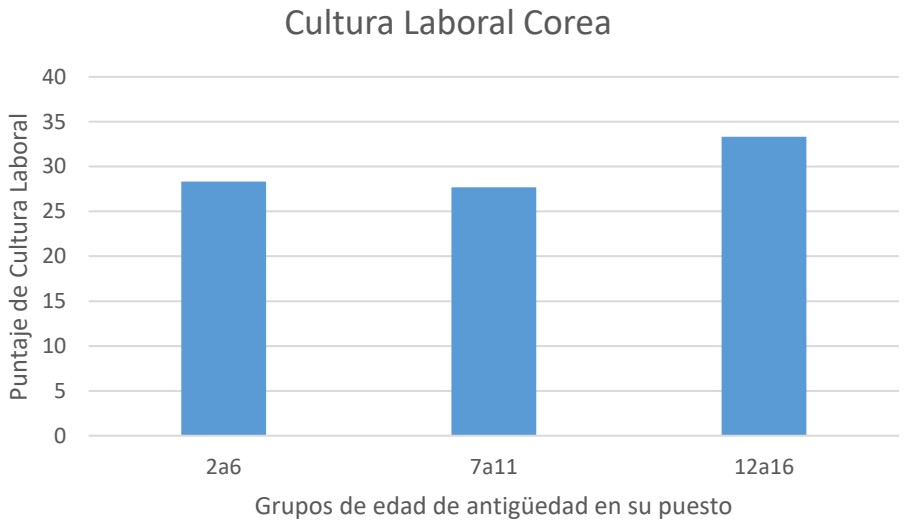
Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 37 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de edad de 27-31 obtuvo el mayor puntaje promedio con 35. El grupo de 1 año obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 33.32 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 32-40 con 33. Siendo el rango de liderazgo el mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que hay una tendencia ascendente-descendente en los distintos grupos.

Figura 38

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra coreana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.

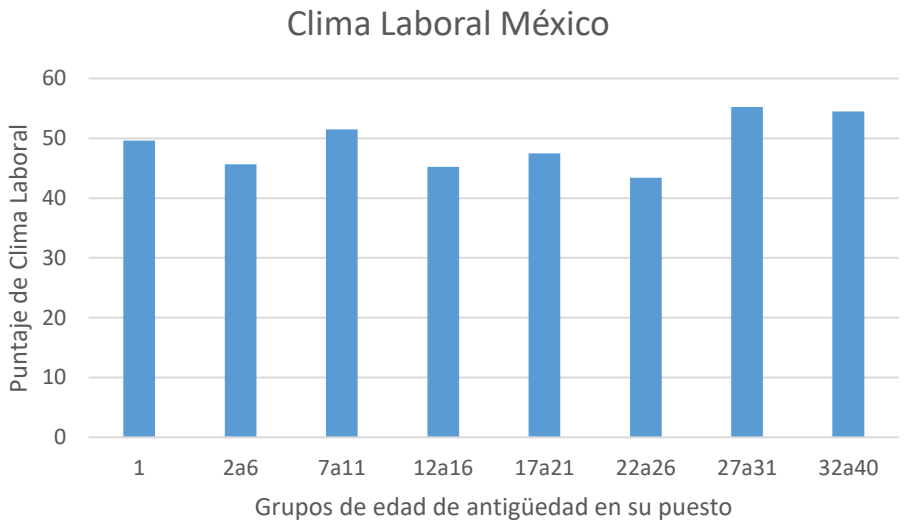


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 38 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra coreana. Se observa que el grupo de edad de 12-16 obtuvo el mayor puntaje promedio con 33.33. El grupo de 2-6 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 28.33 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 7-11 con un 27.69. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que hay una leve descendencia en el segundo grupo, para ascender nuevamente en el tercer grupo por 5 puntos.

Figura 39

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 1 año, 2) 2-6 años, 3) 7-11 años, 4) 12-16 años, 5) 17-21 años, 6) 22-26 años, 7) 27-31 años, 8) 32-40 años.

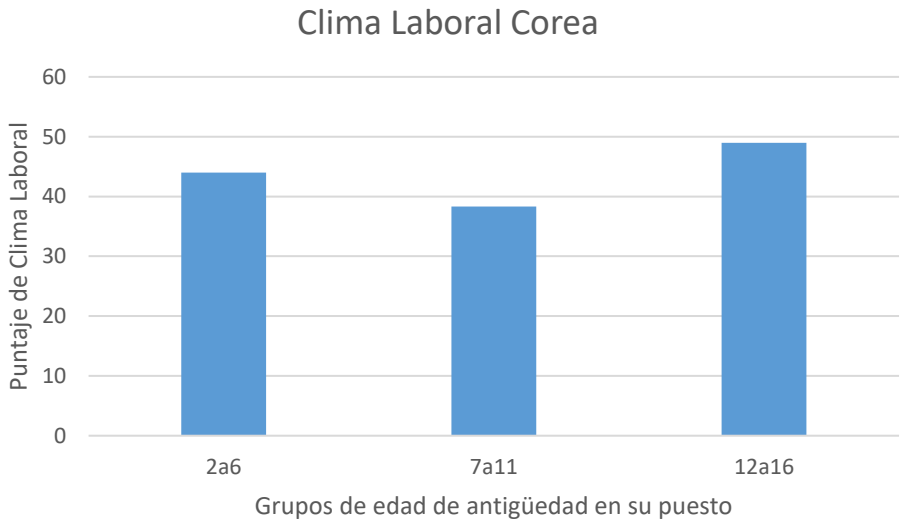


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 39 muestra el puntaje de Clima Laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años laborando en el puesto en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 27-31 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 55.25. El grupo de 32-40 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 54.5 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 7-11 con un 51.47. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que hay una tendencia ascendente-descendente en los distintos grupos, hasta llegar a los dos últimos en los que se puede observar una ascendencia.

Figura 40

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra coreana por grupos de años laborando en ese puesto: 1) 2-6 años, 2) 7-11 años, 3) 12-16 años.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 40 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de edad en la muestra coreana, el grupo de edad de rango de 12-16 obtuvo el mayor puntaje con 49. El grupo de 2-6 obtuvo el segundo mayor puntaje con un 44 y el tercer mayor puntaje lo obtuvo el grupo del rango de 7-11 con un 38.2. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que del primer al segundo grupo de edad hay una descendencia para terminar el tercer grupo en una ascendencia.

d) Antigüedad en la Empresa

Figura 41

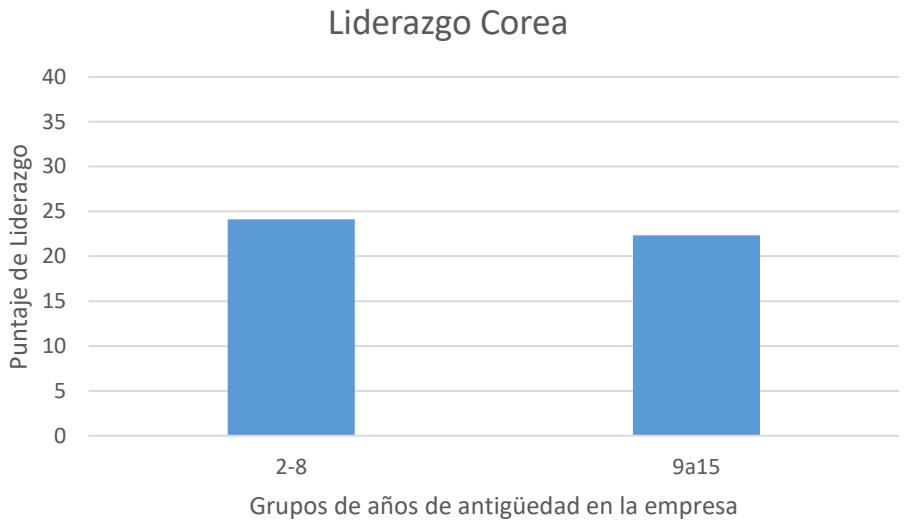
Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 41 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 1 año obtuvo el mayor puntaje promedio con un 26.98. El grupo de 23-29 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 26.62 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 30-36 con 26. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que no hay mucho cambio entre un grupo y otro, hay una leve ascendencia-descendencia.

Figura 42

Muestra el puntaje de liderazgo promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.

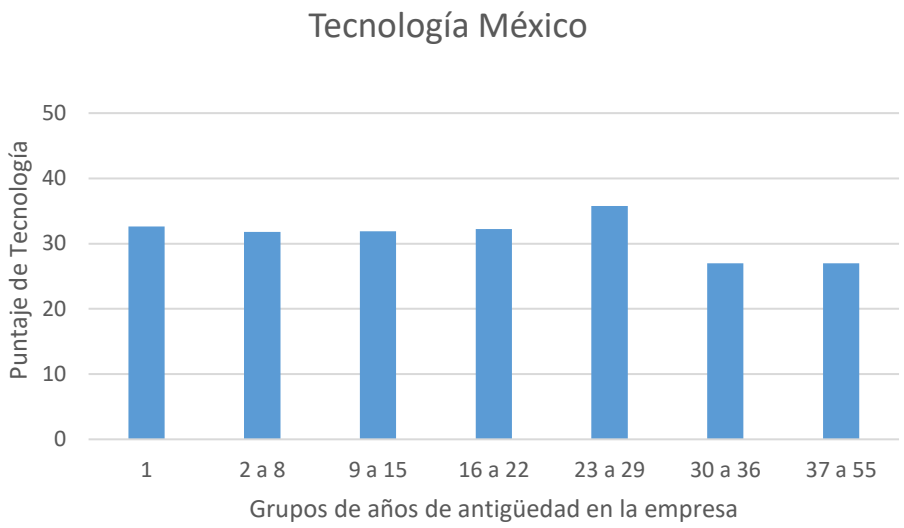


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 42 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 24.11, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 22.34. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que hay una descendencia entre el primer y el segundo grupo.

Figura 43

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años.

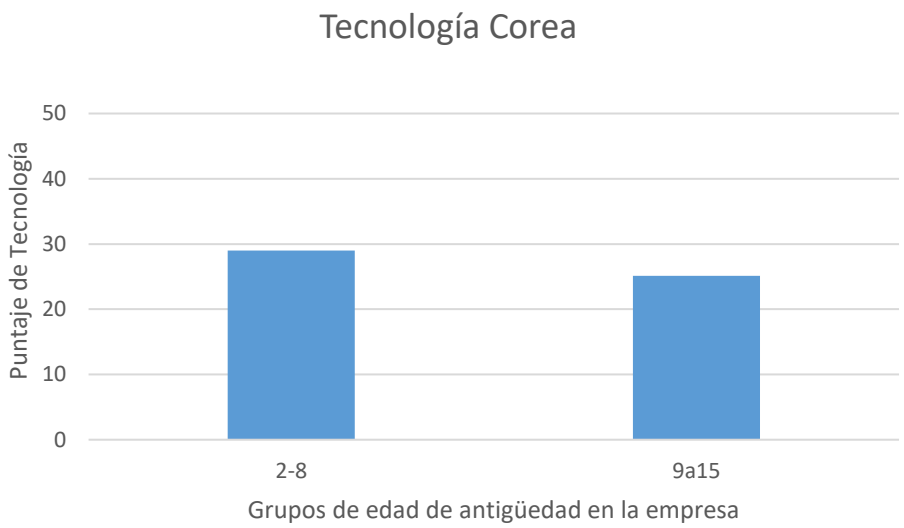


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 43 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 23-29 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 35.75. El grupo de 1 año obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 36.64 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 23-29 con 26.62. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55. Se muestra que en los primeros grupos casi no hubo cambio hasta llegar al grupo de 23-29, que tuvo una ascendencia y los dos últimos descendieron.

Figura 44

Muestra el puntaje de tecnología promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 44 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con 29, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 25.13. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55. Se muestra que hay una descendencia de casi 4 puntos entre el primer y el segundo grupo.

Figura 45

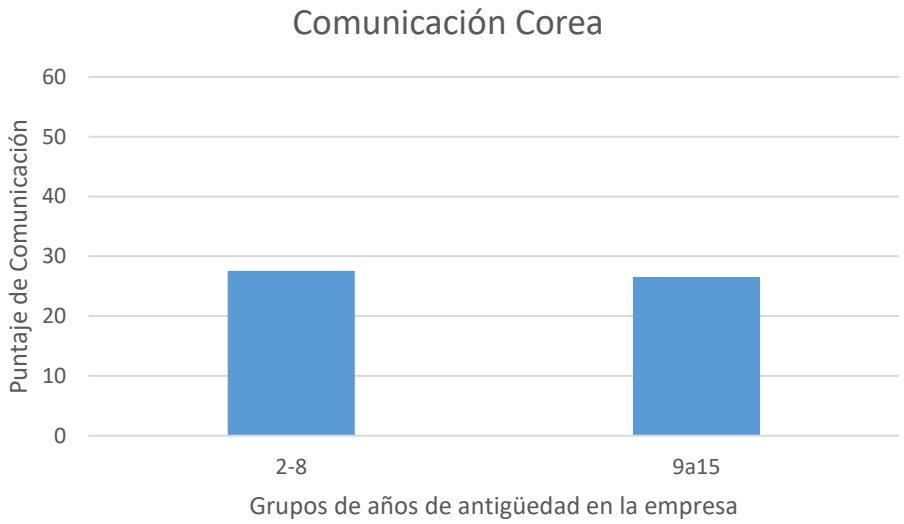
Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 45 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 30-36 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 39.25, el grupo de 1 año obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 36.85 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo de 2-8 con 36.73. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que no hay mucho cambio entre un grupo y otro.

Figura 46

Muestra el puntaje de comunicación promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.

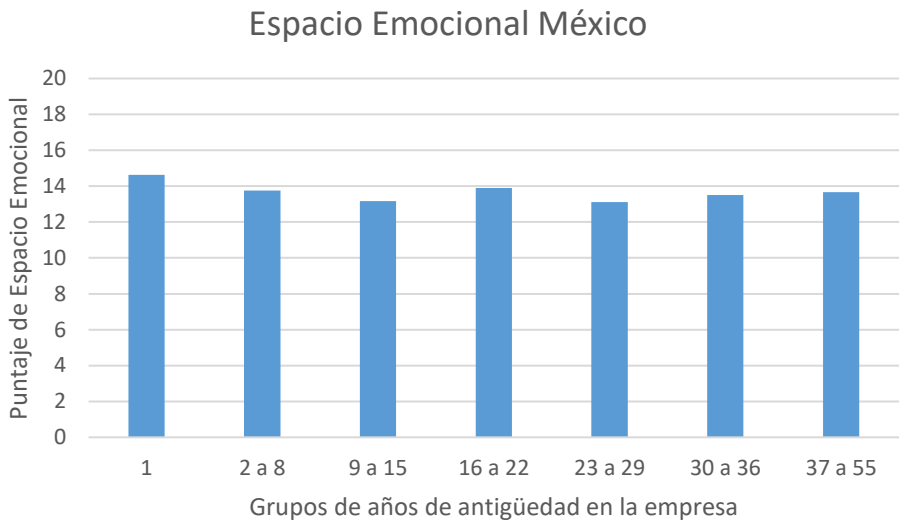


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 46 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 27.55, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 26.56. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que hay una diferencia entre el primer y el segundo grupo de casi un punto.

Figura 47

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años.

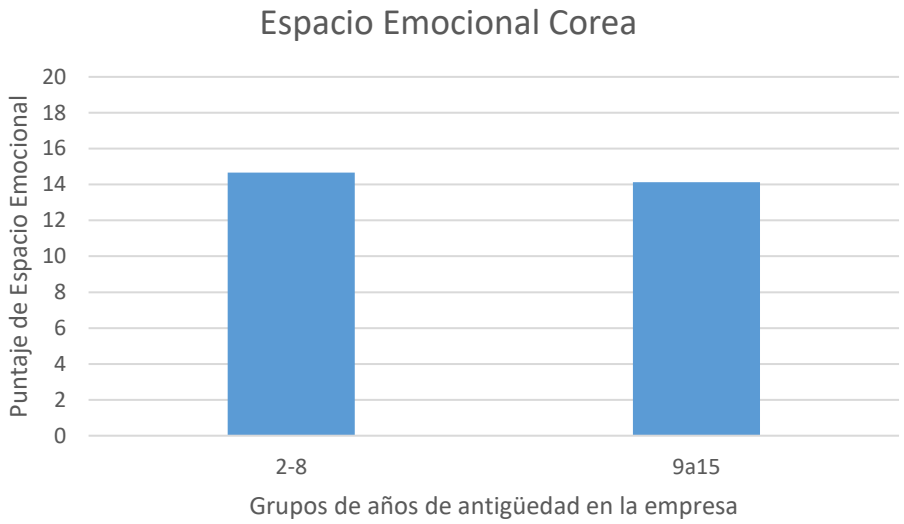


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 47 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 1 año obtuvo el mayor puntaje promedio con un 14.63. El grupo de 16-22 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 13.89 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo del rango de 2-8 con un 13.75. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20. Se muestra que se mantiene un ritmo ascendente-descendente en los distintos grupos.

Figura 48

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 48 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 14.66, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 14.13. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20. Se muestra que hay una descendencia entre el primer y el segundo grupo de menos de un punto.

Figura 49

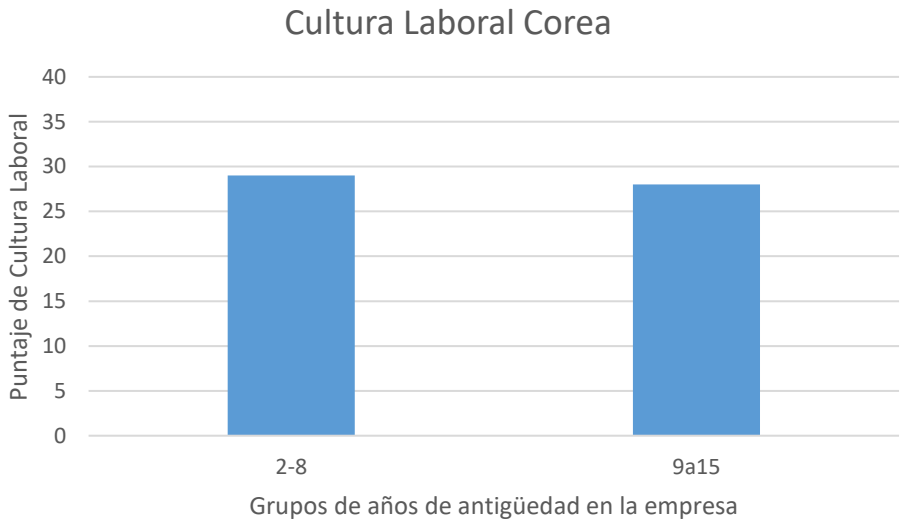
Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años

Fuente: Elaboración Propia.

La Figura 49 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 1 año obtuvo el mayor puntaje promedio con un 34.17. El grupo de 37-55 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 33.66 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo del rango de 2-8 con un 30.59. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que el grupo de menor y mayor antigüedad son los que tienen un puntaje más elevado y los del centro se mantienen ascendiendo y descendiendo.

Figura 50

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.

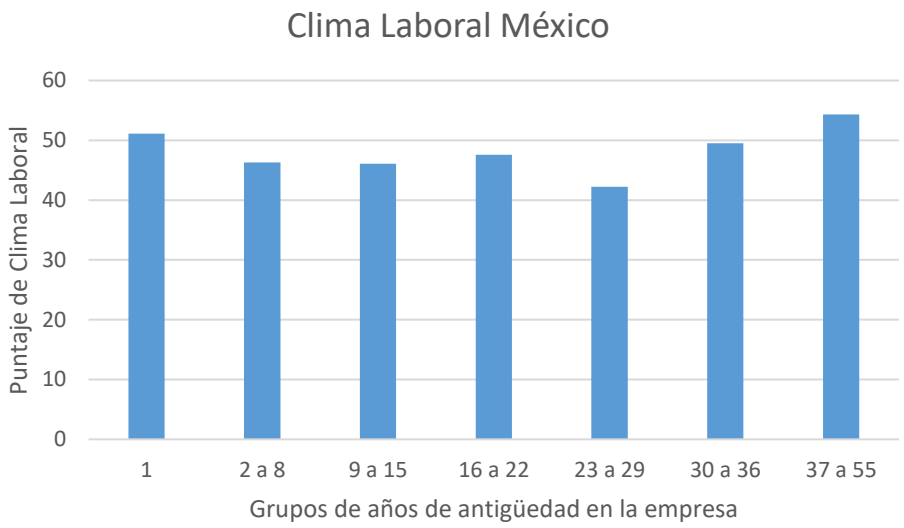


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 50 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con 29, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con 28. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que hay una descendencia entre el primer y el segundo grupo.

Figura 51

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra mexicana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2-8 años, 3) 9-15 años, 4) 16-22 años, 5) 23-29 años, 6) 30-36 años, 7) 37-55 años.

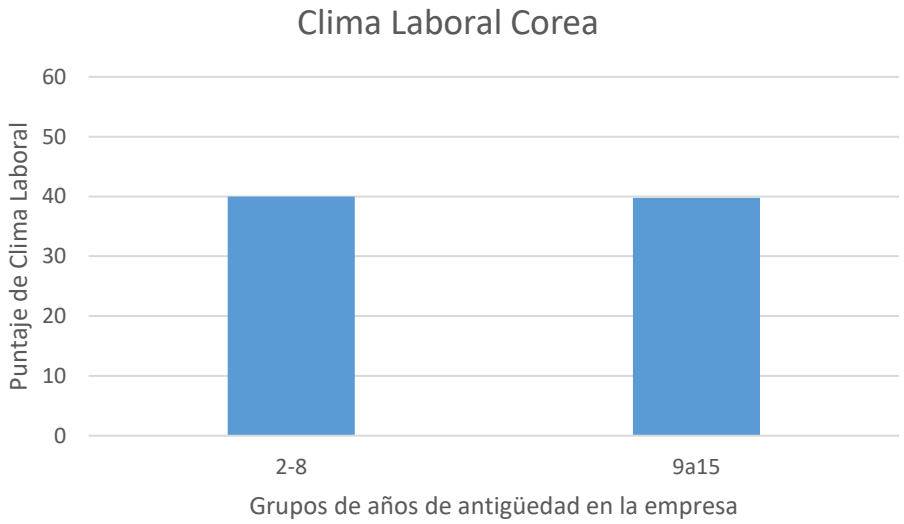


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 51 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. Se observa que el grupo de 37-55 obtuvo el mayor puntaje promedio con un 54.33. El grupo de 1 año obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con un 51.12 y el tercer mayor puntaje promedio lo obtuvo el grupo del rango de 30-36 con 49.5. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60. Se muestra que el grupo de menor y mayor antigüedad son los que tienen un puntaje más elevado y los del centro se mantienen ascendiendo y descendiendo.

Figura 52

Muestra el puntaje de clima laboral promedio en la muestra coreana por grupos de años de antigüedad en la empresa: 1) 2-8 años, 2) 9-15 años.



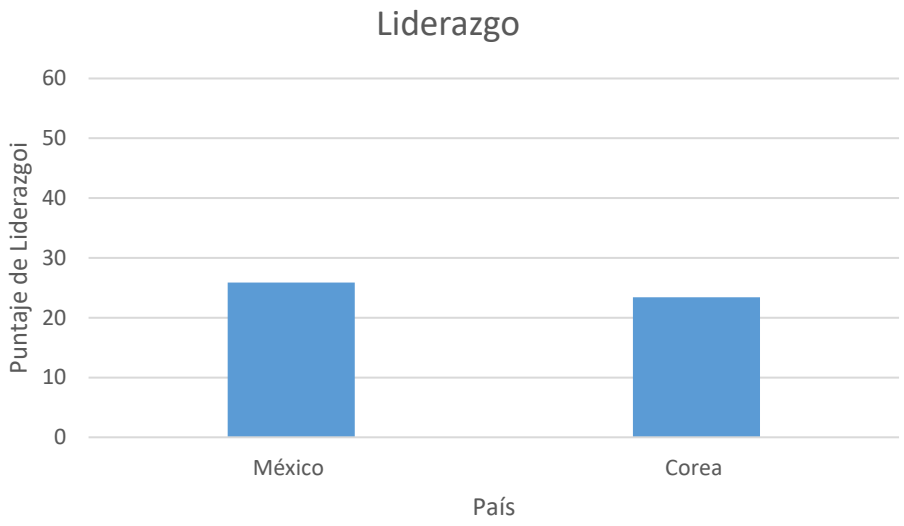
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 52 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada uno de los grupos de años de antigüedad en la empresa en la muestra coreana. Se observa que el grupo de 2-8 obtuvo el mayor puntaje promedio con 60, mientras que el grupo de 9-15 obtuvo el segundo mayor puntaje promedio con 39.78. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40. Se muestra que la diferencia entre ambos grupos es casi mínima.

e) Análisis por País

Figura 53

Muestra el puntaje de liderazgo promedio por país: 1) México, 2) Corea.

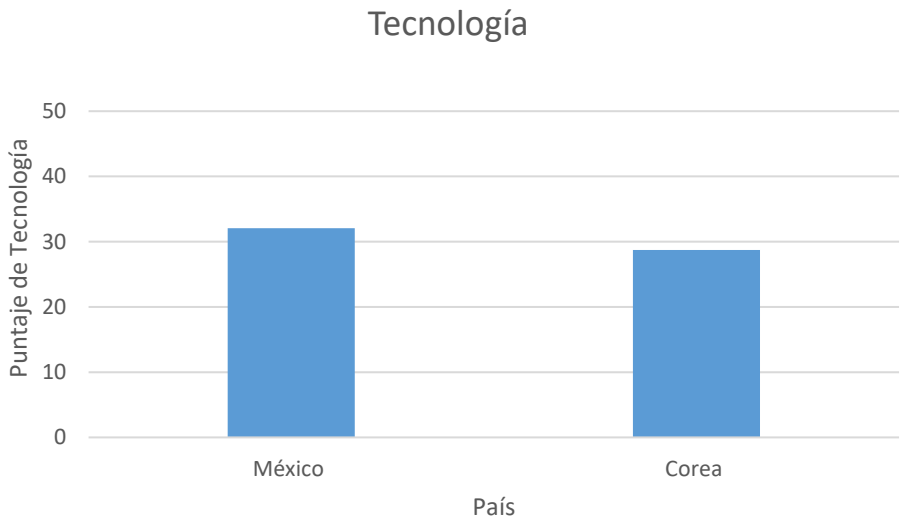


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 53 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que México obtuvo el mayor puntaje promedio con 25.9 puntos, mientras que Corea obtuvo un 23.42. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40.

Figura 54

Muestra el puntaje de tecnología promedio por país: 1) México, 2) Corea.

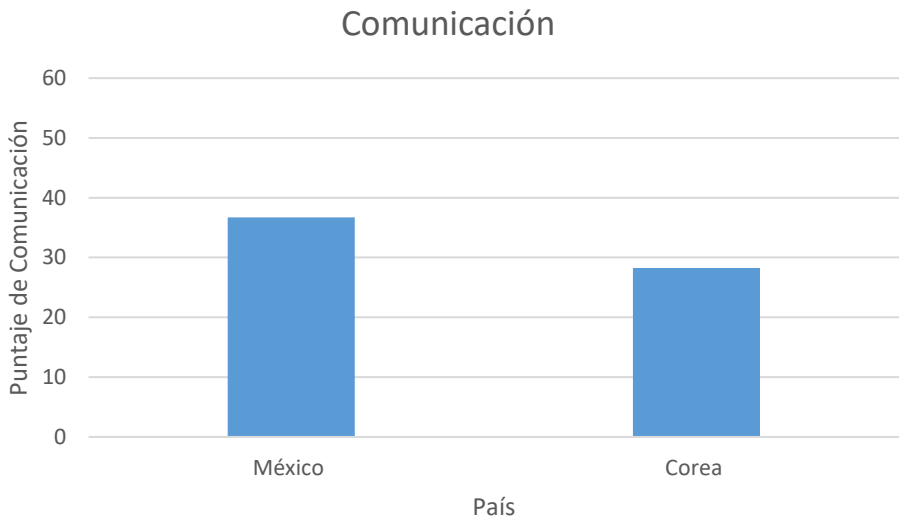


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 54 muestra el puntaje de tecnología promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que México obtuvo el mayor puntaje promedio con 32.09 puntos, mientras que Corea obtuvo un 28.73. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55.

Figura 55

Muestra el puntaje de comunicación promedio por país: 1) México, 2) Corea.

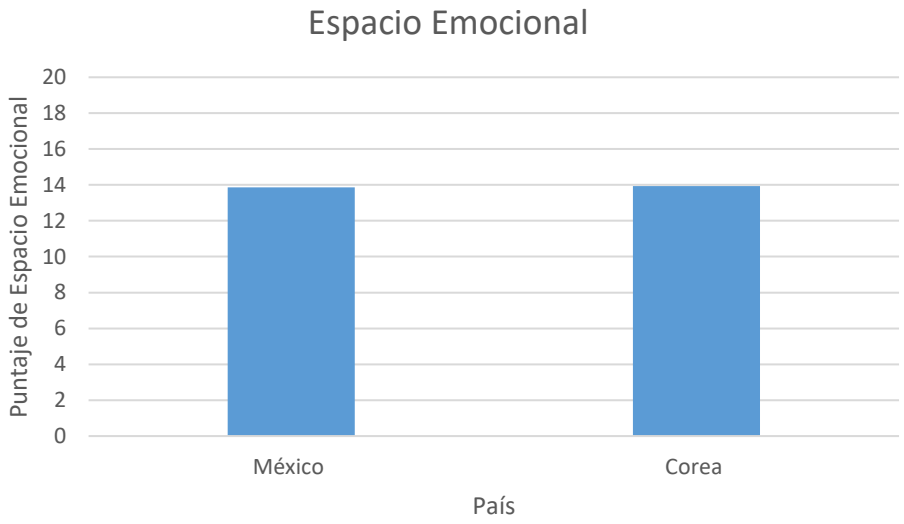


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 55 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que México obtuvo el mayor puntaje promedio con 36.69 puntos, mientras que Corea obtuvo un 28.28. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60.

Figura 56

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio por país: 1) México, 2) Corea.

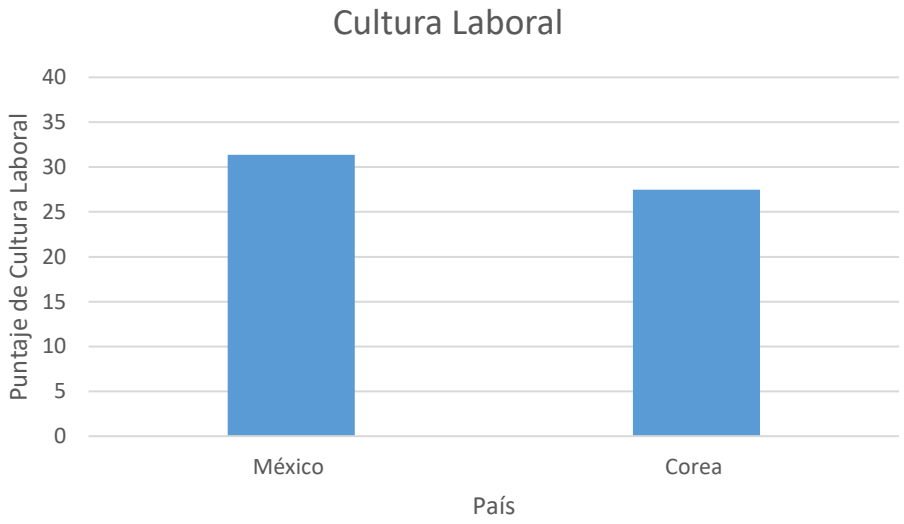


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 56 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que Corea obtuvo el mayor puntaje promedio con 13.94 puntos, mientras que México obtuvo un 13.87. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20.

Figura 57

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio por país: 1) México, 2) Corea.

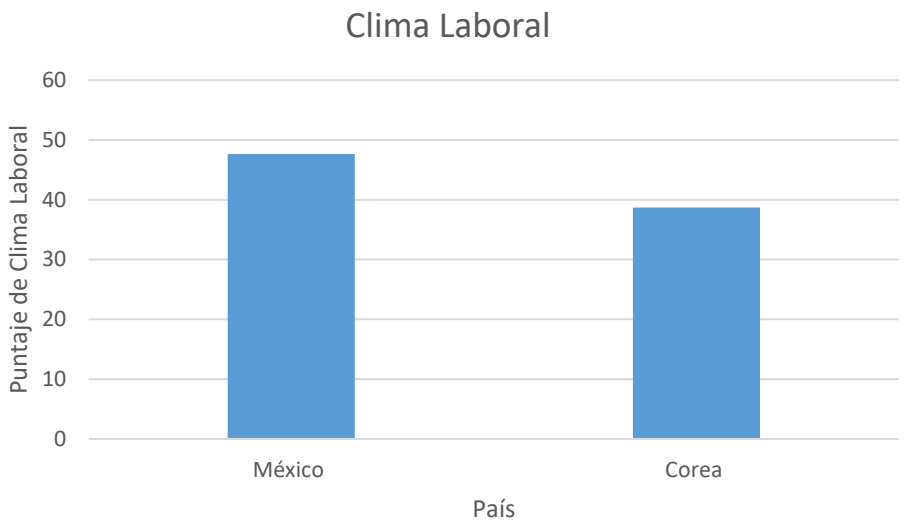


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 57 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que México obtuvo el mayor puntaje promedio con 31.38 puntos, mientras que Corea obtuvo un 27.46. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40.

Figura 58

Muestra el puntaje de clima laboral promedio por país: 1) México, 2) Corea.



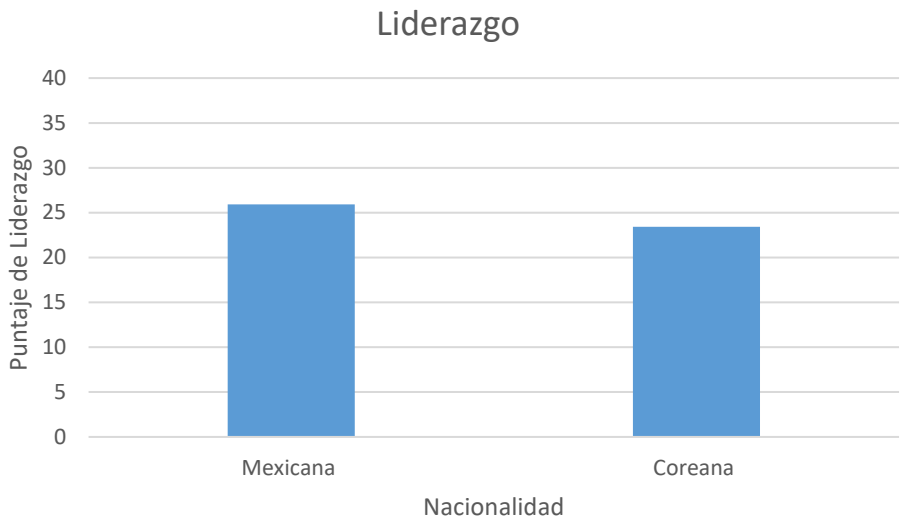
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 58 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada grupo de acuerdo al país. Se observa que México obtuvo el mayor puntaje promedio con 47.64 puntos, mientras que Corea obtuvo un 38.71. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60.

f) Análisis por Nacionalidad

Figura 59

Muestra el puntaje de liderazgo promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.

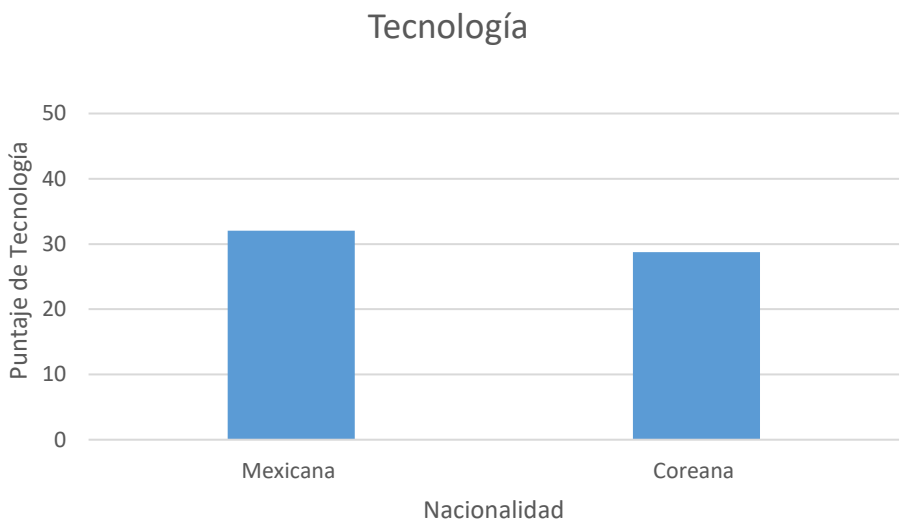


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 59 muestra el puntaje de liderazgo promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad mexicana obtuvo el mayor puntaje promedio con 25.91 puntos, mientras que la nacionalidad coreana obtuvo un 23.42. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40.

Figura 60

Muestra el puntaje de clima laboral promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.

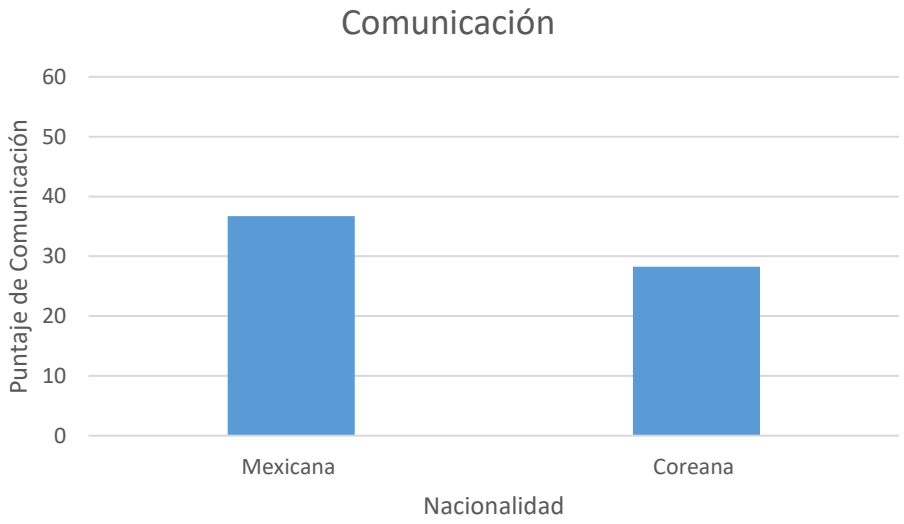


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 60 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad mexicana obtuvo el mayor puntaje promedio con 32.06 puntos, mientras que la nacionalidad coreana obtuvo un 28.73. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 55.

Figura 61

Muestra el puntaje de comunicación promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.

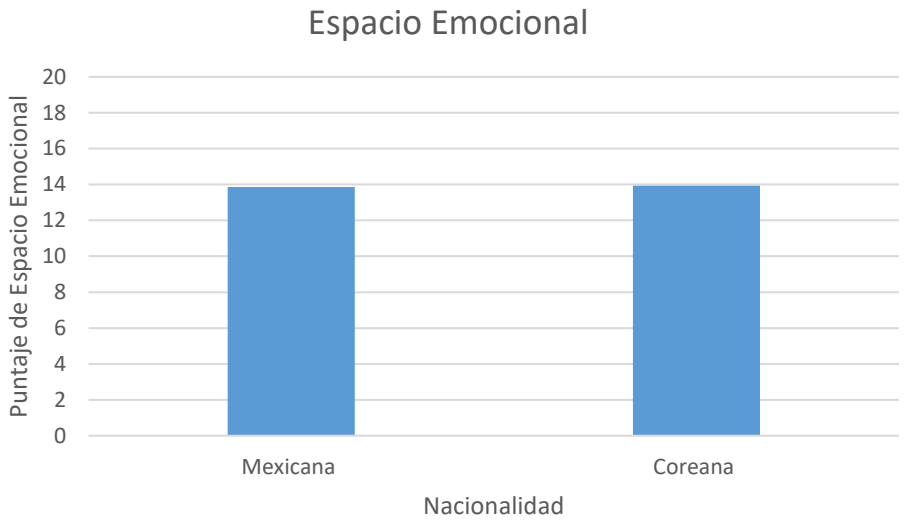


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 61 muestra el puntaje de comunicación promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad mexicana obtuvo el mayor puntaje promedio con 36.69 puntos, mientras que la nacionalidad coreana obtuvo un 28.28. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60.

Figura 62

Muestra el puntaje de espacio emocional promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.

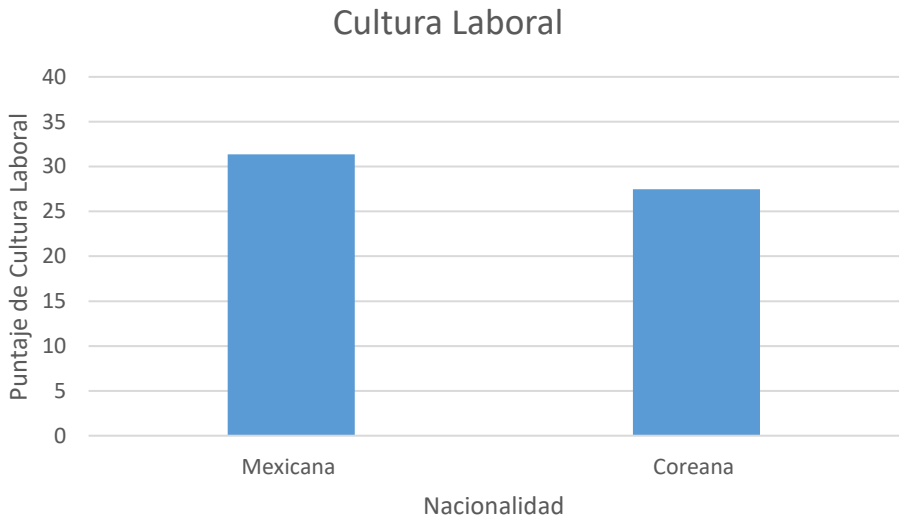


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 62 muestra el puntaje de espacio emocional promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad coreana obtuvo el mayor puntaje promedio con 13.94 puntos, mientras que la nacionalidad mexicana obtuvo un 13.87. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 20.

Figura 63

Muestra el puntaje de cultura laboral promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.

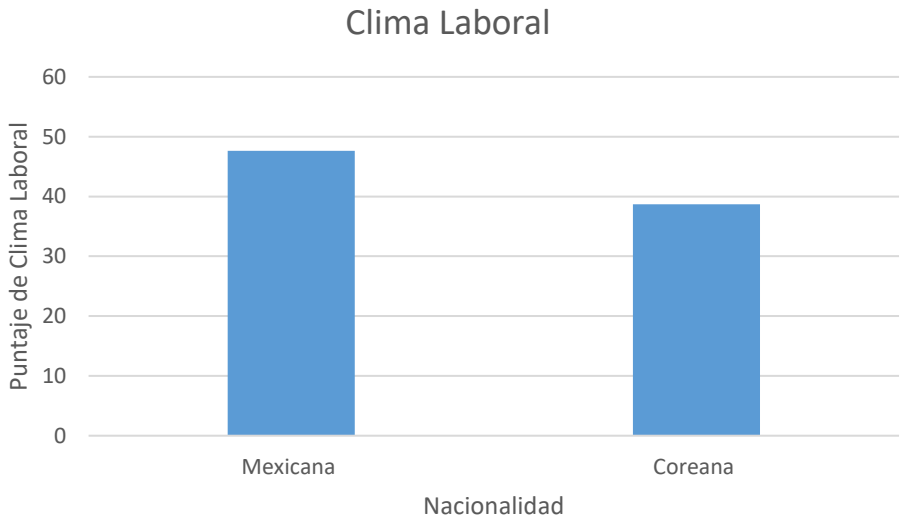


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 63 muestra el puntaje de cultura laboral promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad mexicana obtuvo el mayor puntaje promedio con 31.38 puntos, mientras que la nacionalidad coreana obtuvo un 27.46. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 40.

Figura 64

Muestra el puntaje de clima laboral promedio por nacionalidad: 1) mexicana, 2) coreana.



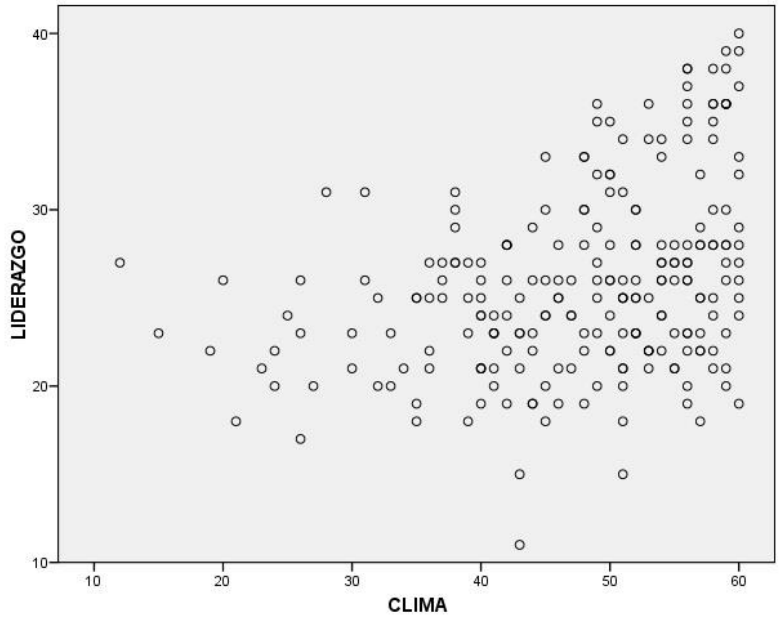
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 64 muestra el puntaje de clima laboral promedio obtenido por cada grupo de acuerdo a la nacionalidad. Se observa que la nacionalidad mexicana obtuvo el mayor puntaje promedio con 47.64 puntos, mientras que la nacionalidad coreana obtuvo un 38.71. Siendo el rango mínimo 0 y el máximo 60.

g) Análisis de Clima Laboral

Figura 65

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Clima Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Liderazgo (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 66

Muestra la correlación entre Liderazgo y Clima Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

			CLIMA	LIDERAZGO
Tau_b de Kendall	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,258**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	,258**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231
Rho de Spearman	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,362**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	,362**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Liderazgo y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .258 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .362 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 67

Muestra la correlación entre Liderazgo y Clima Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Liderazgo	Clima
Tau_b de Kendall	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,082
		Sig. (bilateral)	.	,422
		N	52	51
	Clima	Coeficiente de correlación	,082	1,000
		Sig. (bilateral)	,422	.
		N	51	51
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,116
		Sig. (bilateral)	.	,419
		N	52	51
	Clima	Coeficiente de correlación	,116	1,000
		Sig. (bilateral)	,419	.
		N	51	51

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Liderazgo y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .082 (p=<05) en la prueba Tau_b de Kendall y .116 (p=<05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales no resultaron estadísticamente significativos.

Figura 68

Muestra la correlación entre Tecnología y Clima Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

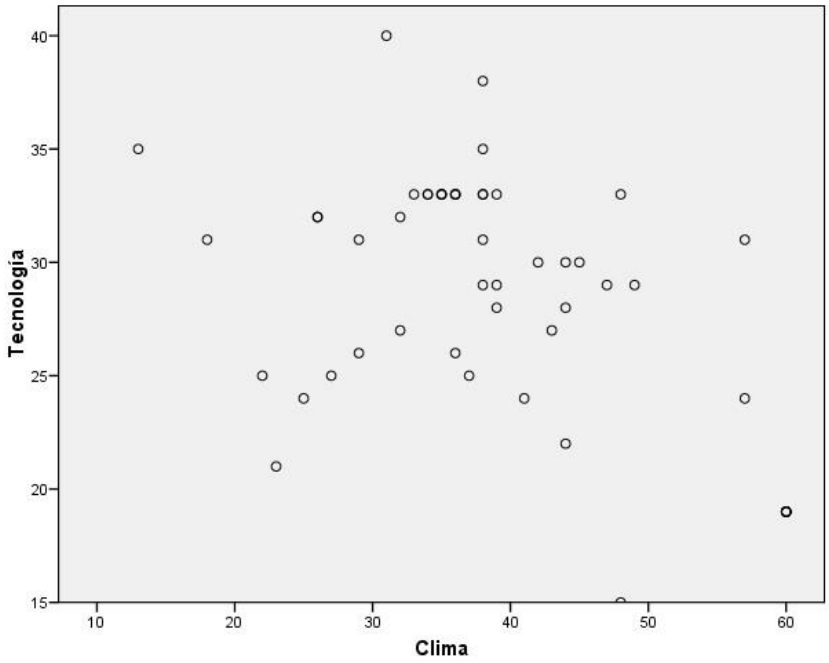
			CLIMA	TECNOLOGIA
Tau_b de Kendall	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	-,052
		Sig. (bilateral)	.	,258
		N	231	231
	TECNOLOGIA	Coeficiente de correlación	-,052	1,000
		Sig. (bilateral)	,258	.
		N	231	231
Rho de Spearman	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	-,068
		Sig. (bilateral)	.	,304
		N	231	231
	TECNOLOGIA	Coeficiente de correlación	-,068	1,000
		Sig. (bilateral)	,304	.
		N	231	231

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Tecnología y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.052 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.068 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales no resultaron estadísticamente significativos.

Figura 69

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Clima Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Tecnología (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 70

Muestra la correlación entre Tecnología y Clima Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Clima	Tecnología
Tau_b de Kendall	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	-,270**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	51	51
	Tecnología	Coeficiente de correlación	-,270**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	51	52
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	-,391**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	51	51
	Tecnología	Coeficiente de correlación	-,391**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	51	52

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Tecnología y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.270 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.391 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 71

Muestra la correlación entre Comunicación y Clima Laboral en la muestra mexicana.

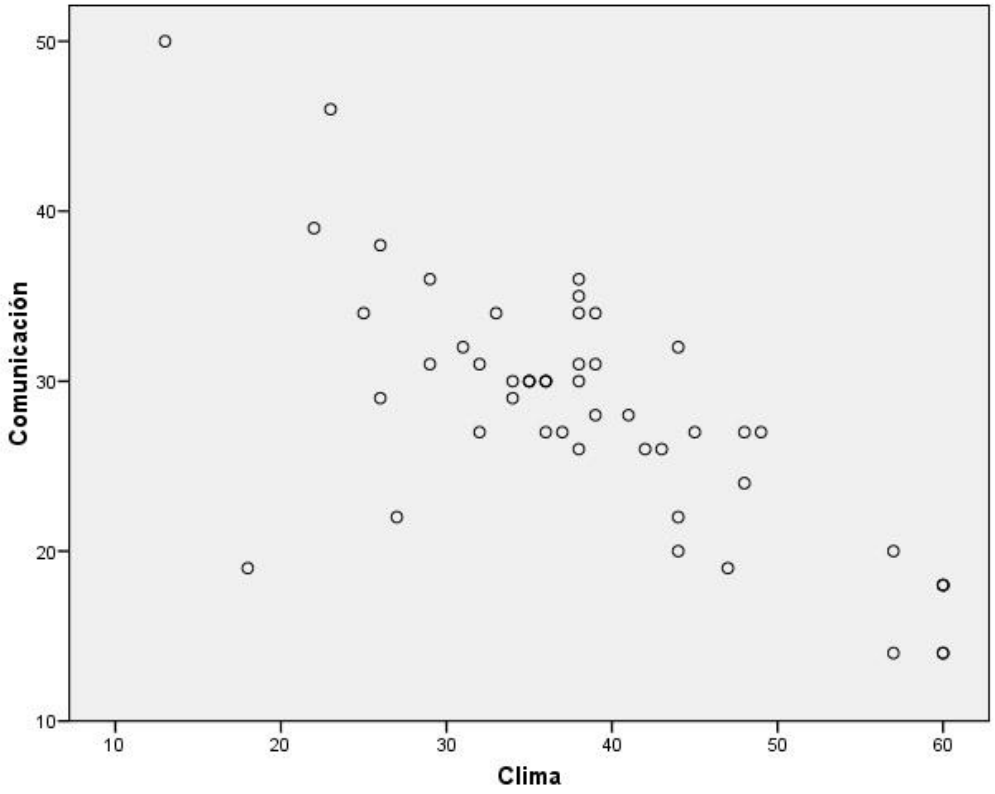
			CLIMA	COMUNICACION
Tau_b de Kendall	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	-,084
		Sig. (bilateral)	.	,066
		N	231	231
	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	-,084	1,000
		Sig. (bilateral)	,066	.
		N	231	231
Rho de Spearman	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	-,097
		Sig. (bilateral)	.	,141
		N	231	231
	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	-,097	1,000
		Sig. (bilateral)	,141	.
		N	231	231

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Comunicación y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.084 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.097 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales no resultaron estadísticamente significativos.

Figura 72

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Clima Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Comunicación (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 73

Muestra la correlación entre Comunicación y Clima Laboral en la muestra coreana.

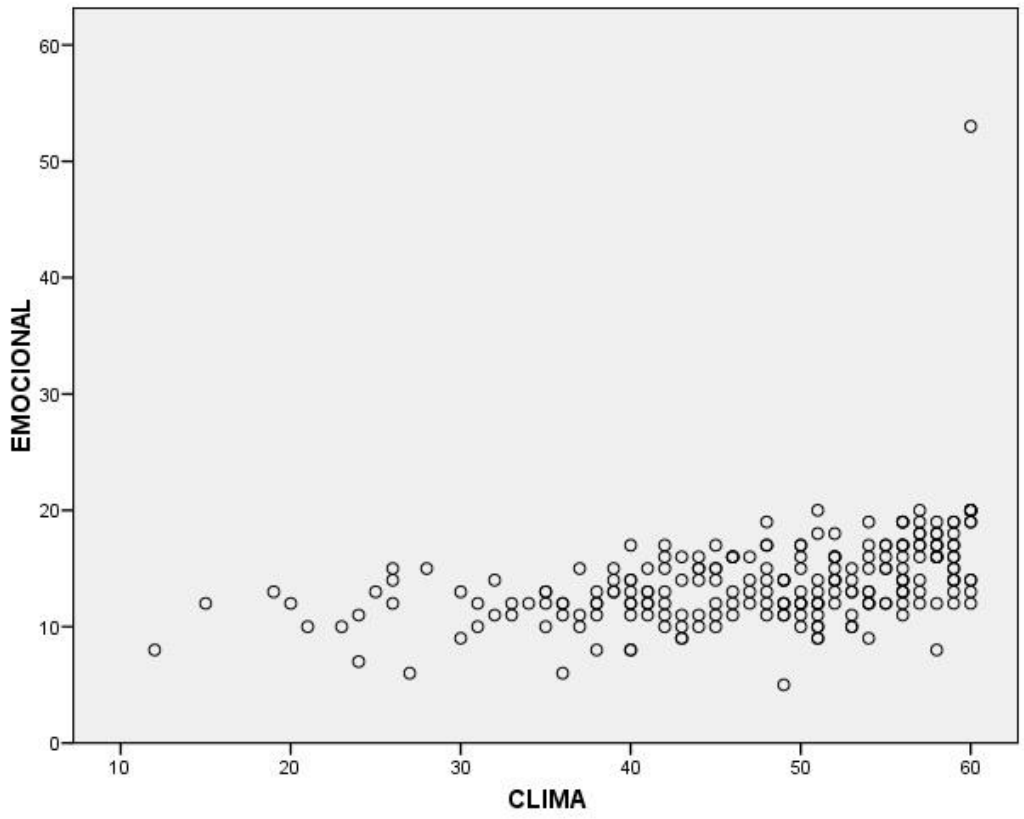
			Clima	Comunicación
Tau_b de Kendall	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	-,529(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	51	51
	Comunicación	Coeficiente de correlación	-,529(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	51	52
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	-,658(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	51	51
	Comunicación	Coeficiente de correlación	-,658(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	51	52

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Comunicación y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.529 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.658 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 74

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Clima Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Espacio Emocional (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 75

Muestra la correlación entre Espacio Emocional y Clima Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

			CLIMA	EMOCIONAL
Tau_b de Kendall	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,376**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	,376**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231
Rho de Spearman	CLIMA	Coeficiente de correlación	1,000	,512**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	,512**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

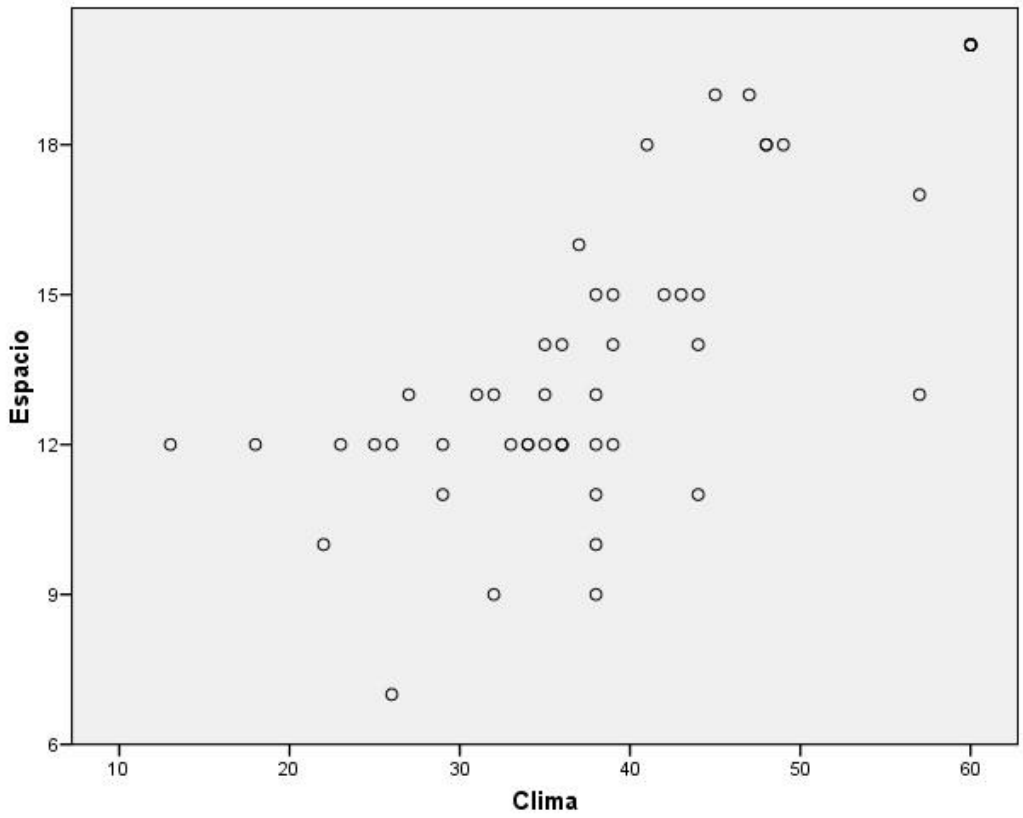
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Espacio Emocional y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .376 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .512 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 76

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Clima Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Espacio Emocional (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 77

Muestra la correlación entre Espacio Emocional y Clima Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Clima	Espacio
Tau_b de Kendall	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	,575**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	51	51
	Espacio	Coeficiente de correlación	,575**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	51	52
Rho de Spearman	Clima	Coeficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	51	51
	Espacio	Coeficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	51	52

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

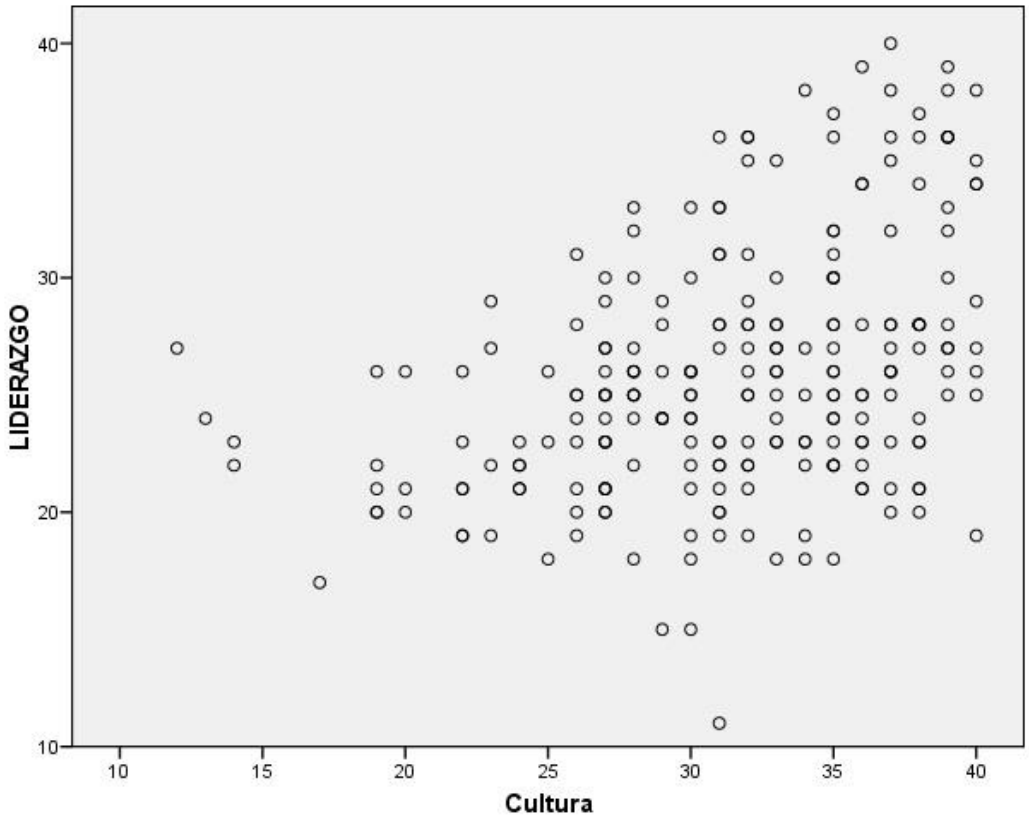
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Espacio Emocional y Clima Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .575 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .724 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

h) Análisis de Cultura Laboral

Figura 78

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Liderazgo (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 79

Muestra la correlación entre Liderazgo y Cultura Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

			LIDERAZGO	Cultura
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,285**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	Cultura	Coeficiente de correlación	,285**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coeficiente de correlación	1,000	,398**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	Cultura	Coeficiente de correlación	,398**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

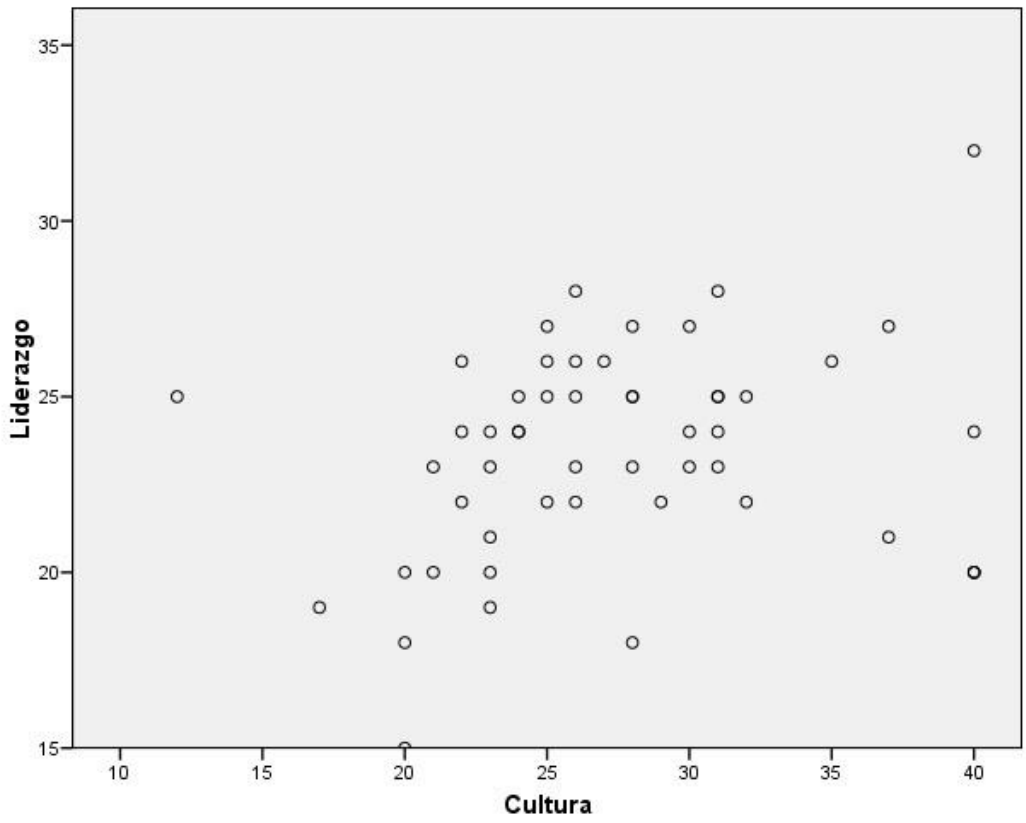
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Liderazgo y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .285 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .398 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 80

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Liderazgo (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 81

Muestra la correlación entre Liderazgo y Cultura Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Cultura	Liderazgo
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,201*
		Sig. (bilateral)	.	,048
		N	52	52
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,201*	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	52	52
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,260
		Sig. (bilateral)	.	,062
		N	52	52
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,260	1,000
		Sig. (bilateral)	,062	.
		N	52	52

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Liderazgo y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .201 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .260 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 82

Muestra la correlación entre Tecnología y Cultura Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

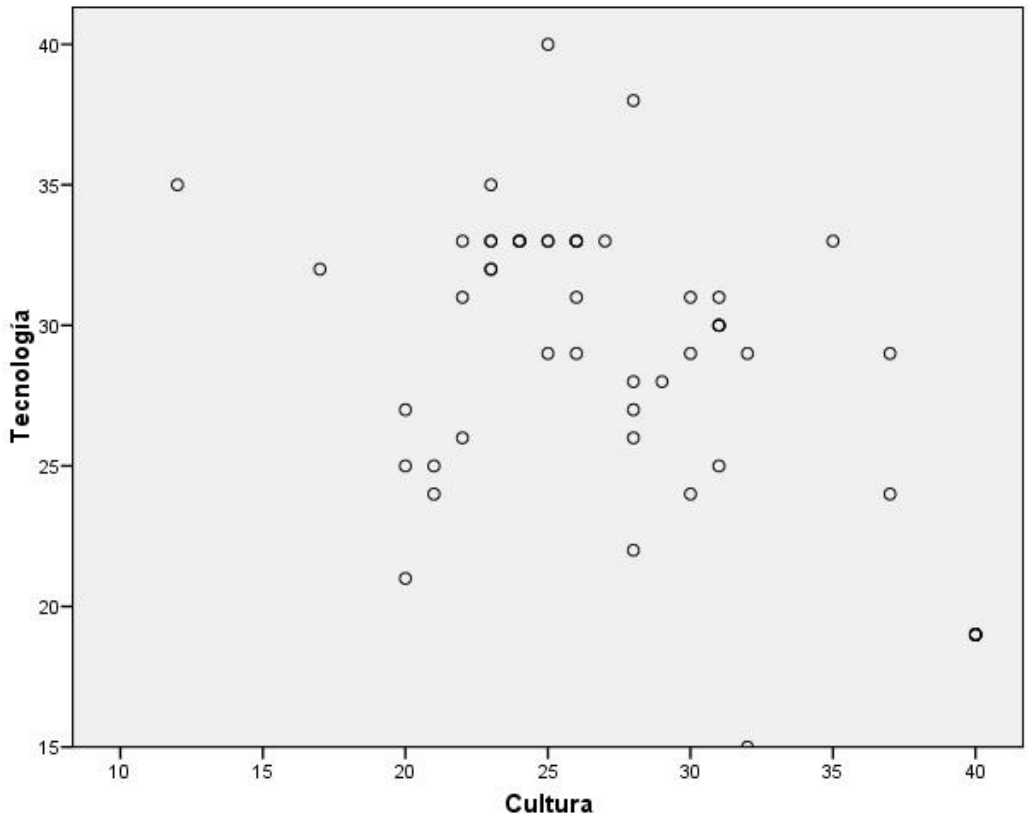
			Cultura	TECNOLOGIA
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,057
		Sig. (bilateral)	.	,213
		N	231	231
	TECNOLOGIA	Coeficiente de correlación	-,057	1,000
		Sig. (bilateral)	,213	.
		N	231	231
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,073
		Sig. (bilateral)	.	,268
		N	231	231
	TECNOLOGIA	Coeficiente de correlación	-,073	1,000
		Sig. (bilateral)	,268	.
		N	231	231

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Tecnología y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.057 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.073 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales no resultaron estadísticamente significativos.

Figura 83

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Tecnología (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 84

Muestra la correlación entre Tecnología y Cultura Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Cultura	Tecnología
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,300**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	52	52
	Tecnología	Coeficiente de correlación	-,300**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	52	52
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,412**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	52	52
	Tecnología	Coeficiente de correlación	-,412**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	52	52

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Tecnología y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.300 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.412 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 85

Muestra la correlación entre Comunicación y Cultura Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

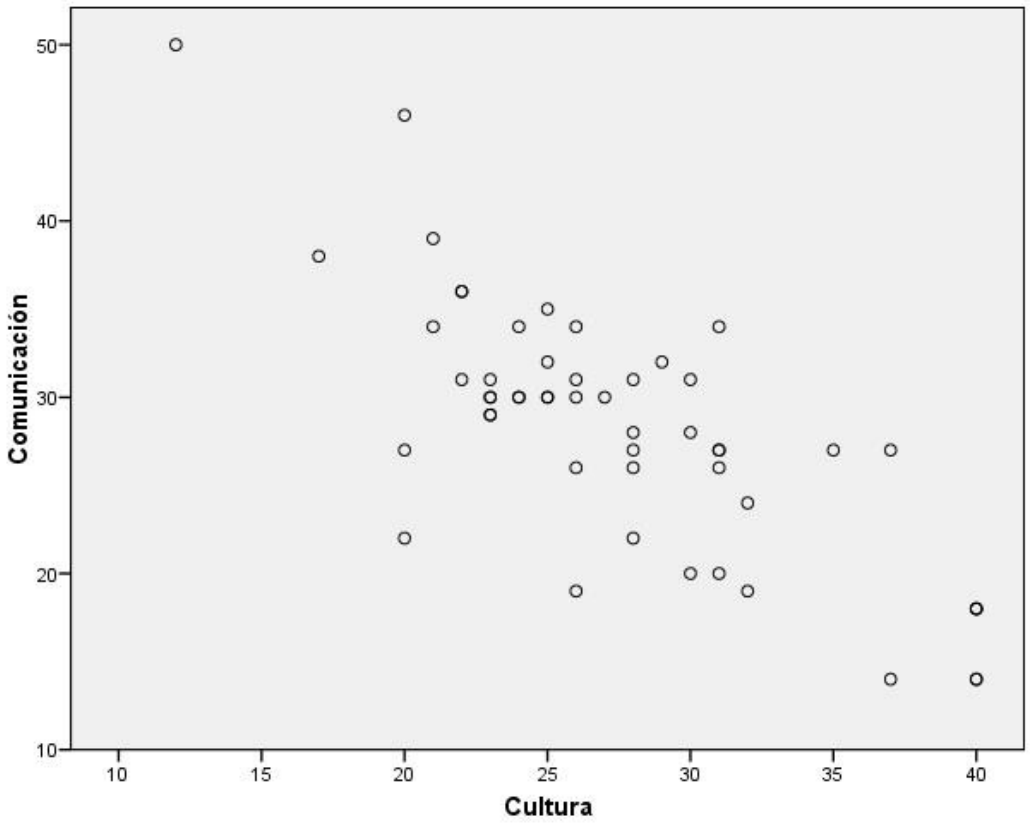
			Cultura	COMUNICACION
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,050
		Sig. (bilateral)	.	,274
		N	231	231
	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	-,050	1,000
		Sig. (bilateral)	,274	.
		N	231	231
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,060
		Sig. (bilateral)	.	,362
		N	231	231
	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	-,060	1,000
		Sig. (bilateral)	,362	.
		N	231	231

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Comunicación y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.050 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.060 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales no resultaron estadísticamente significativos.

Figura 86

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Comunicación (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 87

Muestra la correlación entre Comunicación y Cultura Laboral en la muestra coreana.

Correlaciones

			Cultura	Comunicación
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,554**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Comunicación	Coeficiente de correlación	-,554**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,697**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Comunicación	Coeficiente de correlación	-,697**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

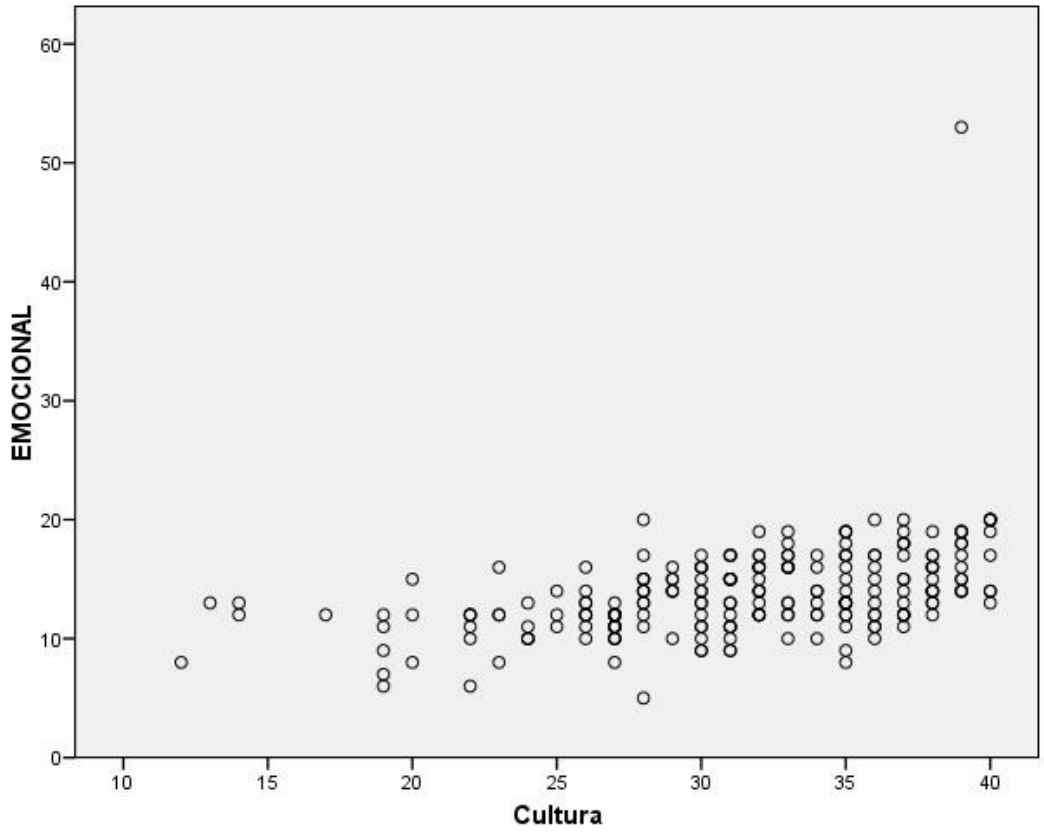
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Comunicación y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de -.554 (p=<.05) en la prueba Tau_b de Kendall y -.697 (p=<.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 88

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Espacio Emocional (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 89

Muestra la correlación entre Espacio Emocional y Cultura Laboral en la muestra mexicana.

Correlaciones

			Cultura	EMOCIONAL
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,384**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	,384**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,516**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	231	231
	EMOCIONAL	Coeficiente de correlación	,516**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	231	231

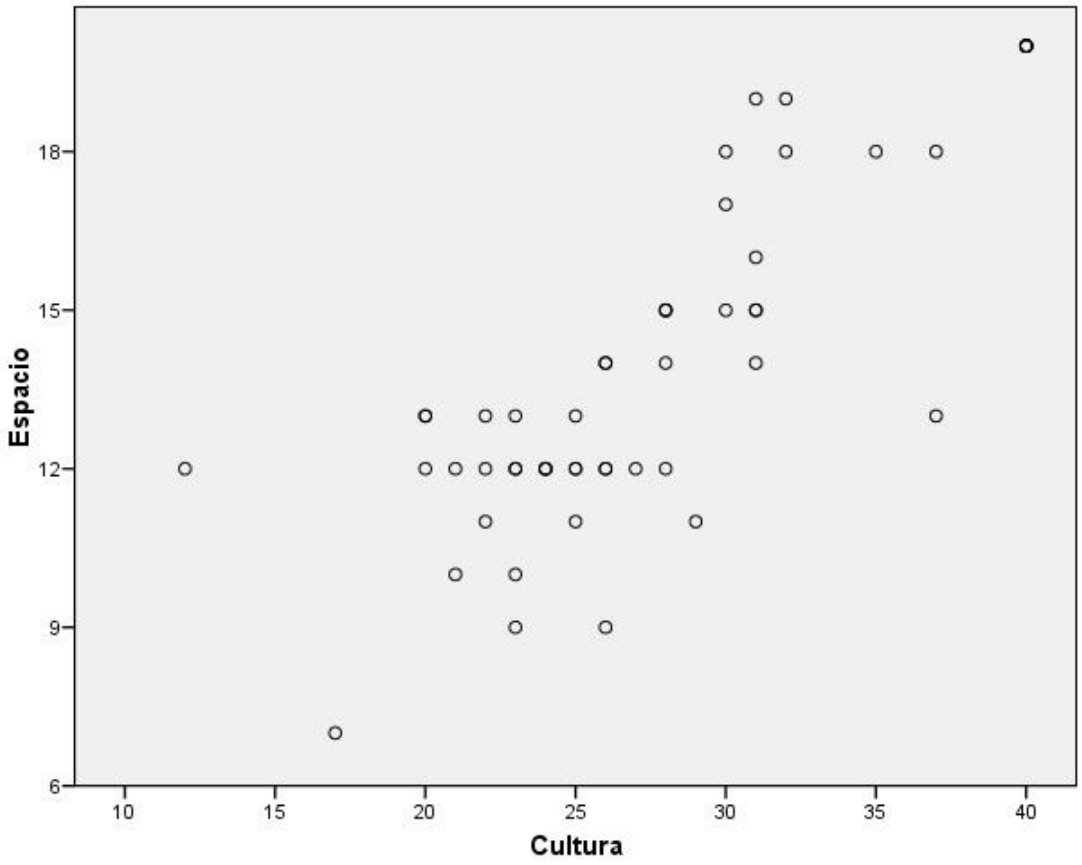
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Espacio Emocional y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .384 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .516 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 90

Muestra la dispersión de datos que correlaciona el puntaje obtenido en Cultura Laboral (eje horizontal) con el puntaje obtenido en Espacio Emocional (eje vertical).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 91

Muestra la correlación de Espacio Emocional y Cultura Laboral en la muestra coreana.

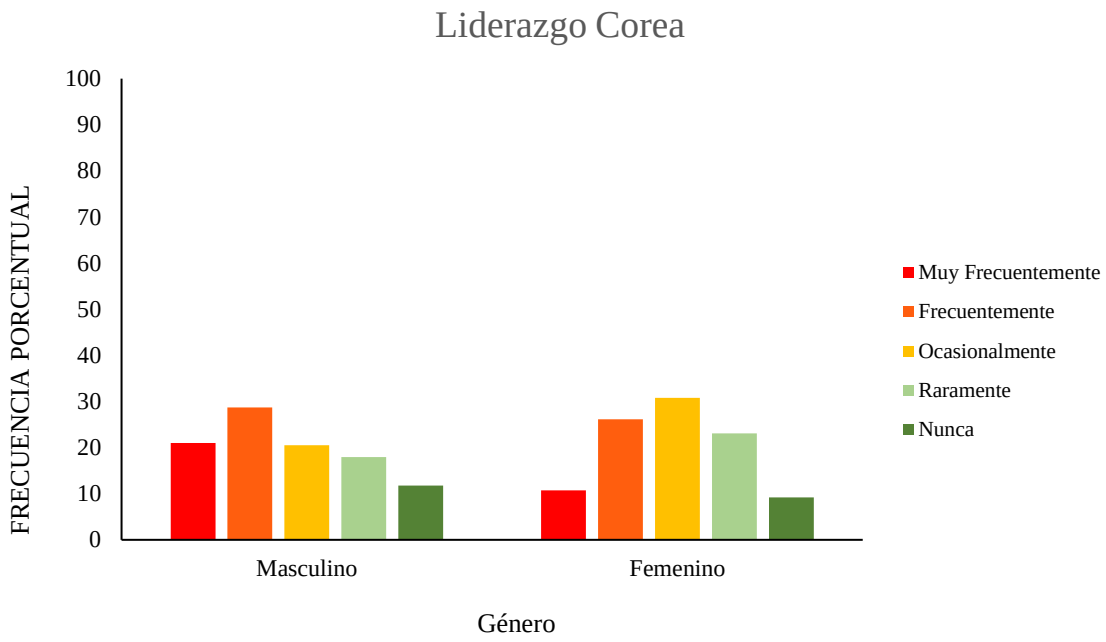
			Cultura	Espacio
Tau_b de Kendall	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,634(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Espacio	Coeficiente de correlación	,634(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,780(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	52	52
	Espacio	Coeficiente de correlación	,780(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	52	52

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la relación entre el puntaje de Espacio Emocional y Cultura Laboral, se obtuvo un coeficiente de correlación de .634 (p=>.05) en la prueba Tau_b de Kendall y .780 (p=>.05) en la prueba Rho de Spearman, los no cuales resultaron estadísticamente significativos.

Figura 92

Muestra la frecuencia porcentual de Liderazgo en la muestra coreana por género.

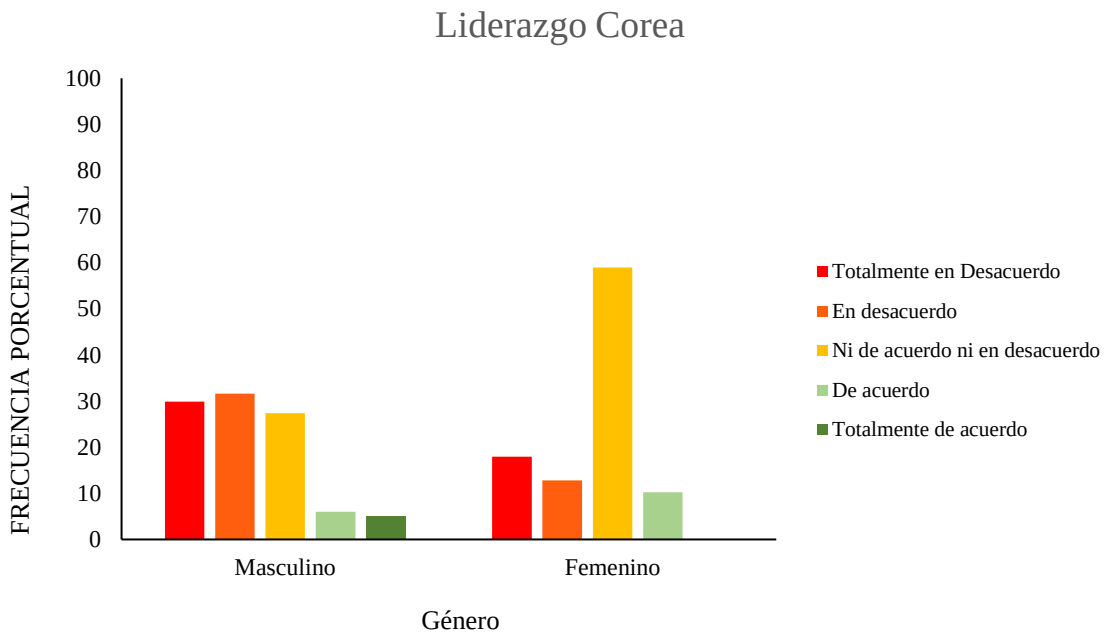


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 92 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Liderazgo agrupados por género en Corea. En general, se observó que el género femenino tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ocasionalmente, mientras que el resto de las opciones fueron descendiendo. Por su parte, la distribución de frecuencias en el género masculino tiene un descenso más gradual después de la mayor frecuencia en la opción de respuesta Frecuentemente.

Figura 93

Muestra la frecuencia porcentual de Liderazgo en la muestra coreana por género: 1) Masculino, 2) Femenino.

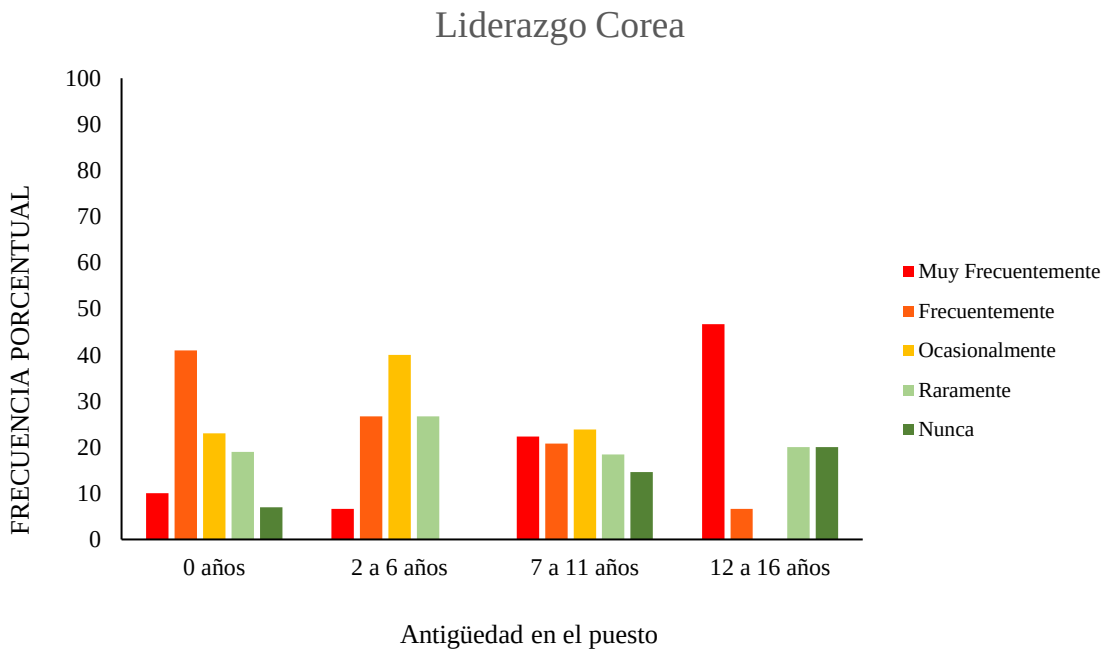


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 93 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Liderazgo agrupados por género en Corea. En general, se observó que el género femenino tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el resto de las opciones en comparación fueron bastante bajas, incluso no presentó la opción de respuesta de Totalmente de acuerdo. Por su parte, la distribución de frecuencias en el género masculino, tres opciones estuvieron casi al mismo nivel y las restantes muy bajas.

Figura 94

Muestra la frecuencia porcentual de Liderazgo en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años.

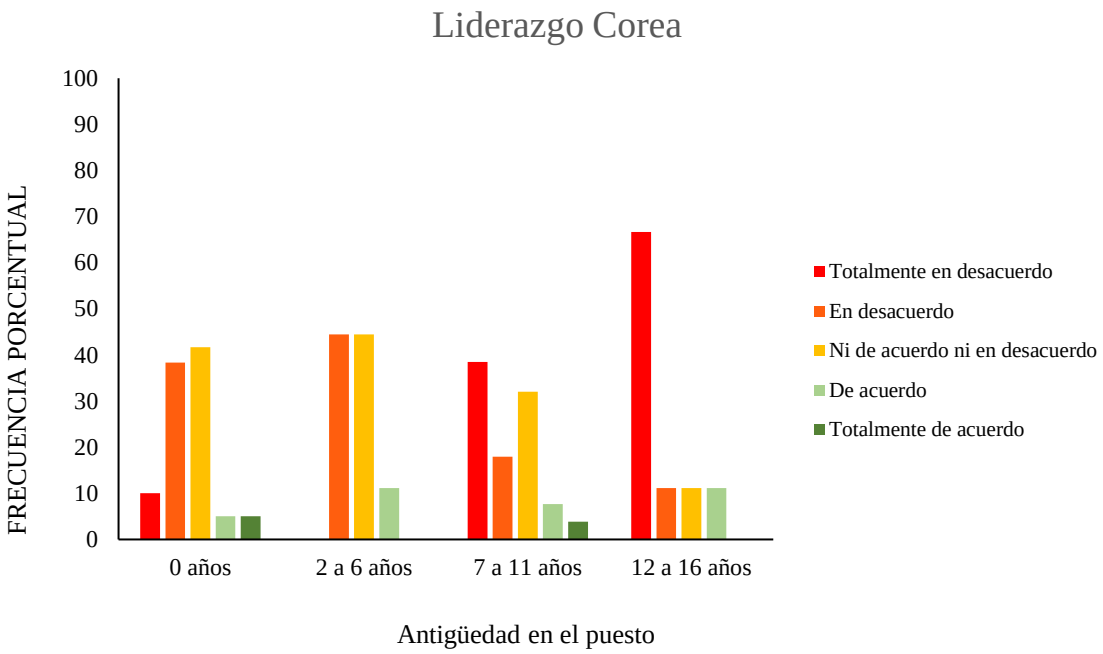


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 94 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Liderazgo agrupados por grupos de años de antigüedad en el puesto en Corea. En general, se observó que el grupo de 12 a 16 años es el que tiene la mayor frecuencia en la opción de respuesta Muy Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta en ese mismo grupo fue baja, incluso no presentó la opción de respuesta de Ocasionalmente. Por su parte, la distribución de frecuencias en el en los otros grupos de edad fue más baja.

Figura 95

Muestra la frecuencia porcentual de Liderazgo en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años.

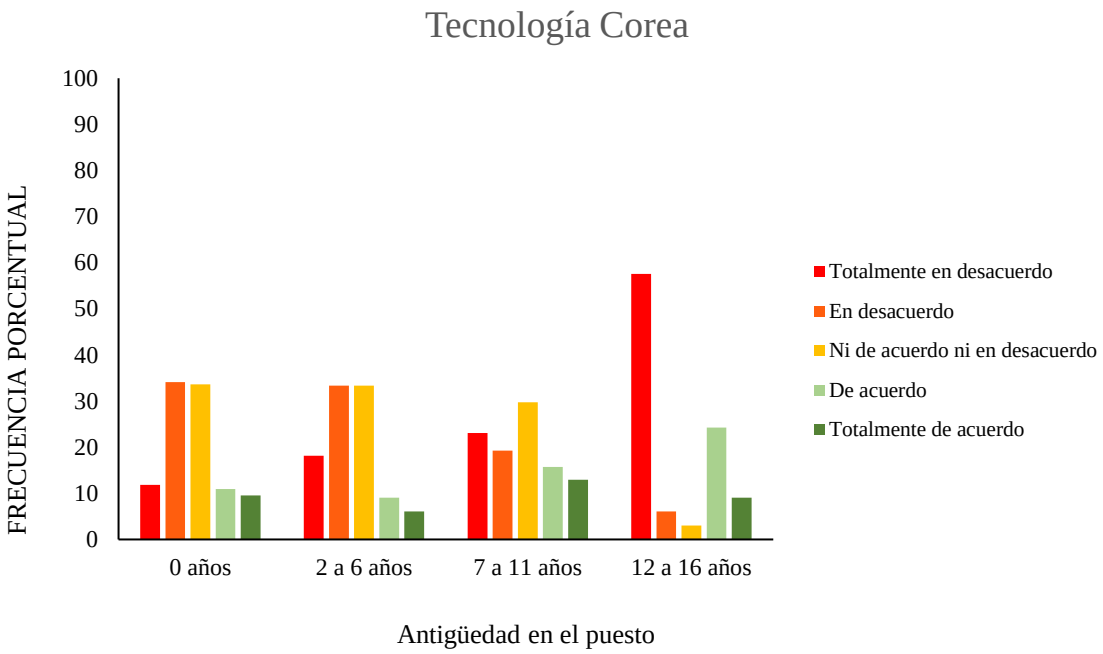


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 95 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Liderazgo agrupados por grupos de años de antigüedad en el puesto en Corea. En general, se observó que el grupo de 12 a 16 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Totalmente en desacuerdo, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta fue muy baja. Por su parte, la distribución de frecuencias en los grupos de 0 años y de 2 a 6 años tiene una frecuencia similar en las opciones de respuesta En desacuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo, en el grupo de 2 a 6 años no presentó la opción de respuesta de Totalmente en desacuerdo, así como la de Totalmente de acuerdo.

Figura 96

Muestra la frecuencia porcentual de Tecnología en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años.

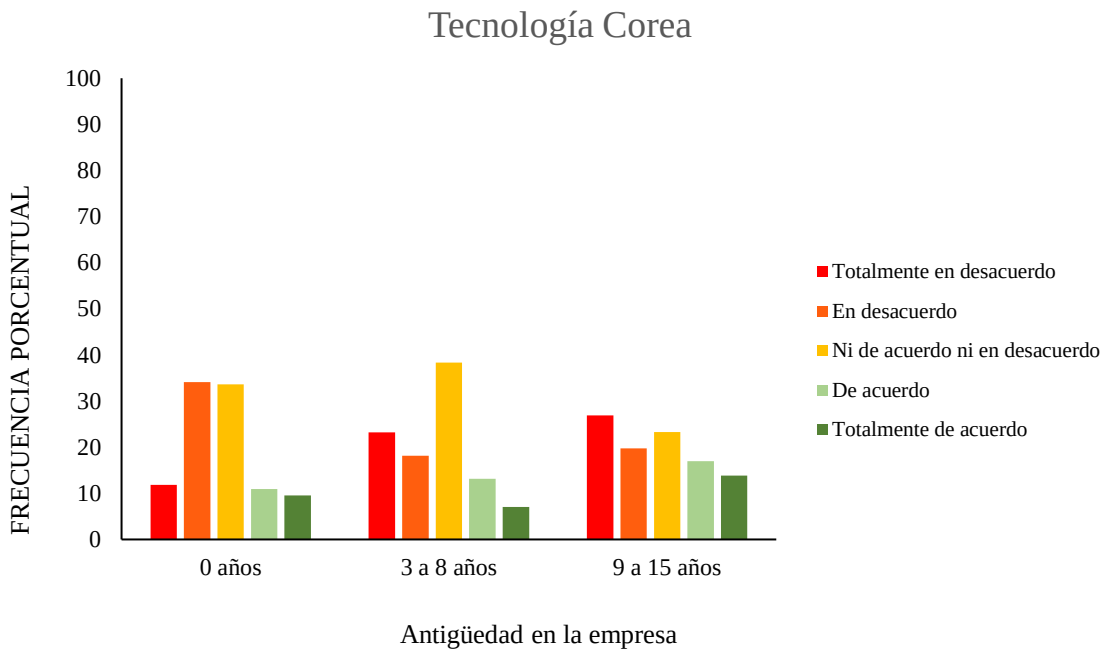


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 96 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Tecnología agrupados por grupos de años en Corea. En general, se observó que el grupo de 12 a 16 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Totalmente en desacuerdo, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta en comparación fue bajo. Por su parte, la distribución de frecuencias en los otros grupos de años se mantiene similar, especialmente en la opción de En desacuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo de los grupos de 0 años y de 2 a 6 años.

Figura 97

Muestra la frecuencia porcentual de Tecnología en la muestra coreana por años de antigüedad en la empresa: 1) 0 años, 2) 3 a 8 años, 3) 9 a 15 años.

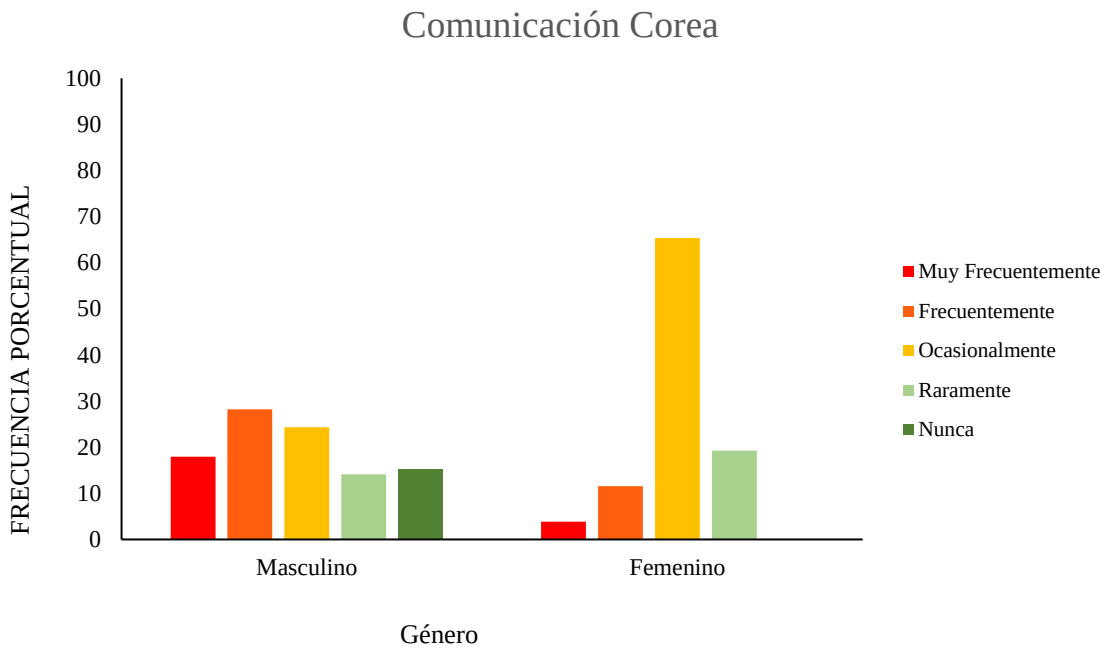


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 97 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Tecnología agrupados por años de antigüedad en la empresa en Corea. En general, se observó que el grupo de 3 a 8 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta en comparación fue bajo. Por su parte, la distribución de frecuencias en el grupo de 0 años es muy similar en las opciones de respuesta de En desacuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo el resto de opciones muy bajas.

Figura 98

Muestra la frecuencia porcentual de Comunicación en la muestra coreana por género: 1) Masculino, 2) Femenino.

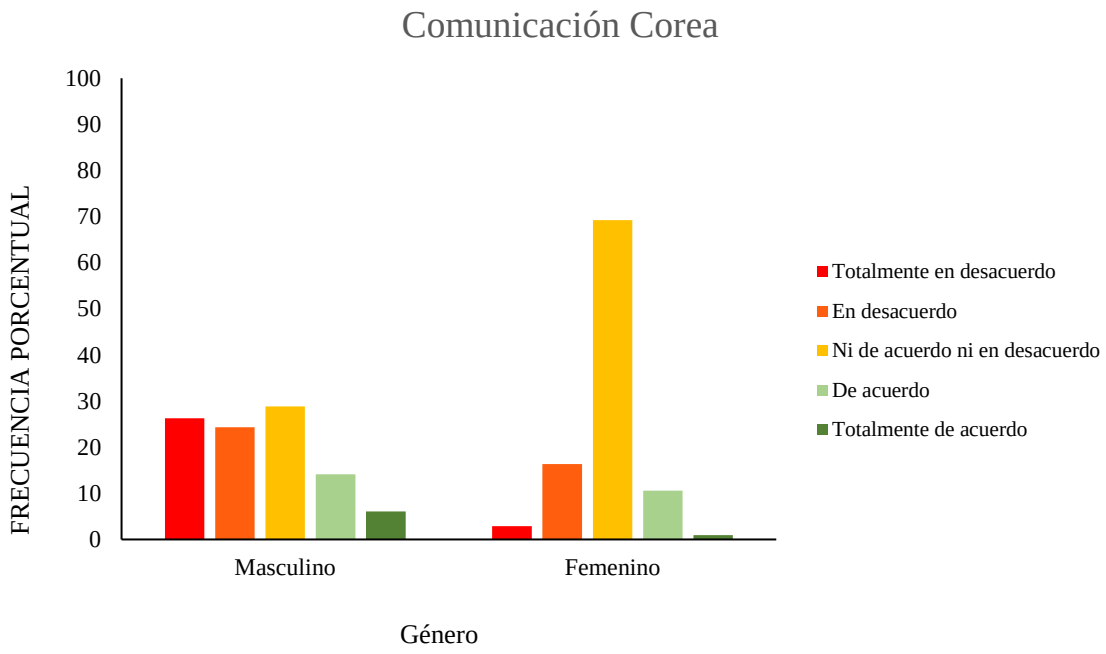


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 98 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Comunicación agrupados por género en Corea. En general, se observó que el grupo de género femenino tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ocasionalmente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta fue bajo, incluso no se presentó la opción de respuesta de Nunca. Por su parte, la distribución de frecuencias en el género masculino es más homogénea.

Figura 99

Muestra la frecuencia porcentual de Comunicación en la muestra coreana por género: 1) Masculino, 2) Femenino.

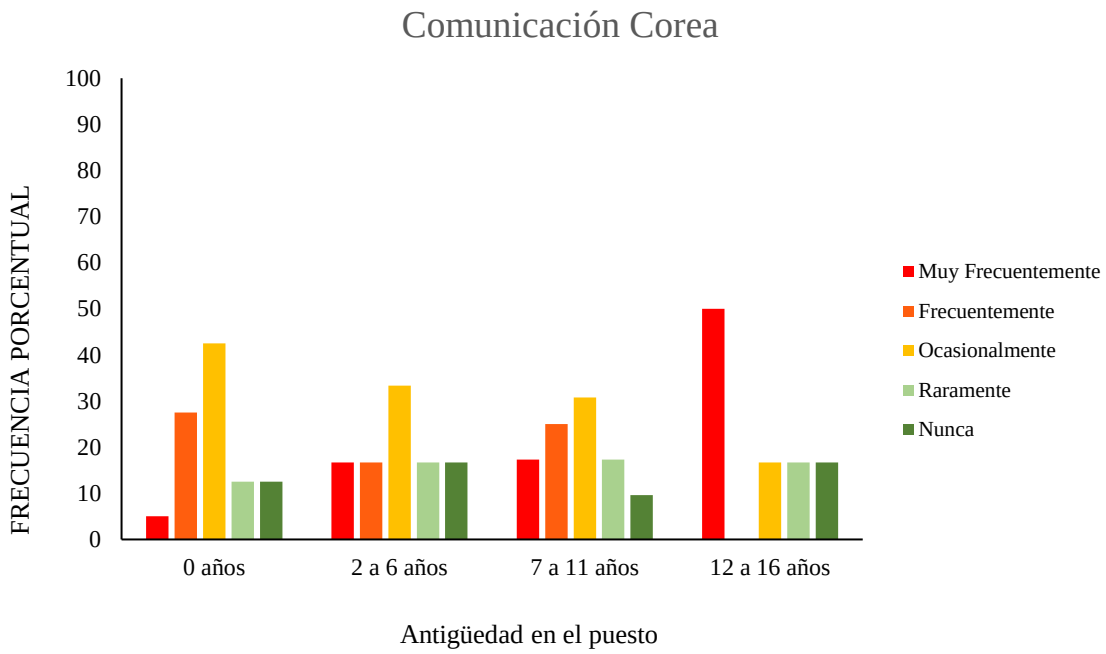


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 99 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Comunicación agrupados por género en Corea. En general, se observó que el género Femenino tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que la frecuencia porcentual en las opciones de respuesta de En desacuerdo y De acuerdo fue baja y las opciones de respuesta de Totalmente en desacuerdo y Totalmente de acuerdo soy muy bajas. Por su parte, la distribución de frecuencias en el género masculino es más homogénea.

Figura 100

Muestra la frecuencia porcentual de Comunicación en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años.

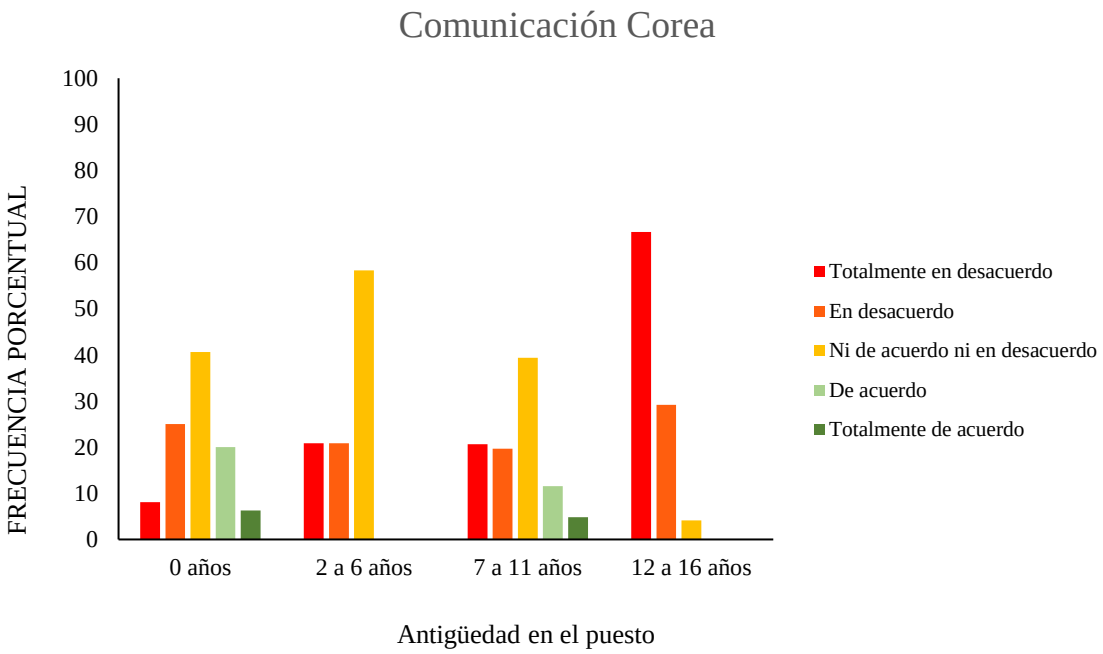


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 100 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Comunicación agrupados por años de antigüedad en el puesto en Corea. En general, se observó que el grupo de 12 a 16 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Muy Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones es más baja, pero están al mismo nivel y la opción de Frecuentemente no está presente. Mientras que los otros grupos presentan la opción de respuesta Ocasionalmente como la de mayor frecuencia.

Figura 101

Muestra la frecuencia porcentual de Comunicación en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años.

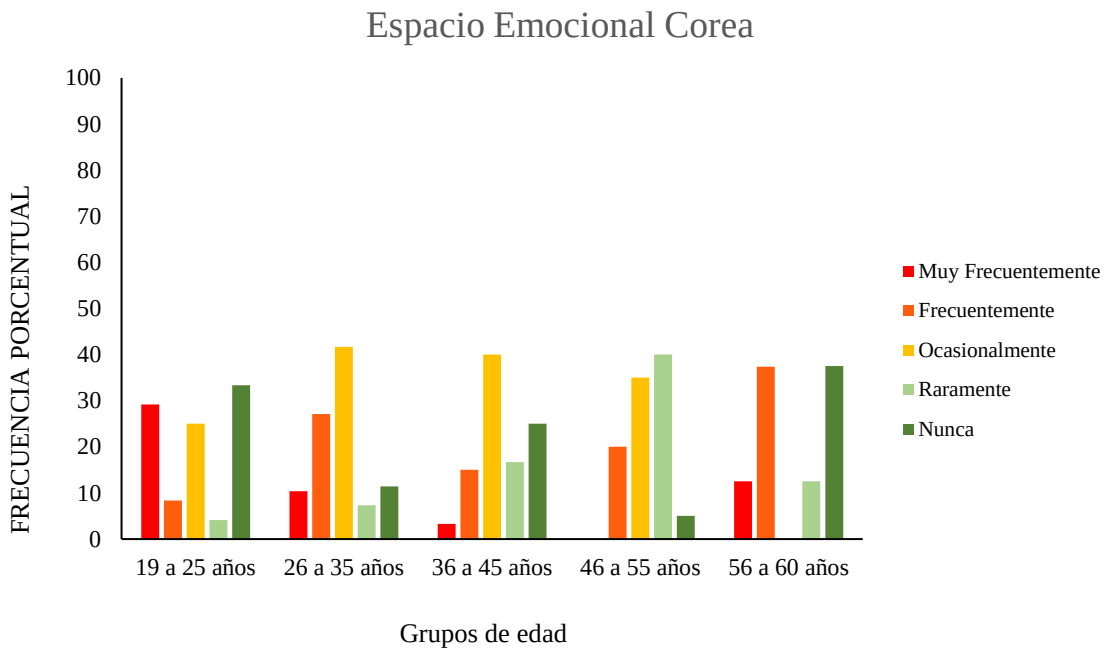


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 101 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Comunicación agrupados por años de antigüedad en el puesto en Corea. En general, se observó que el grupo de 12 a 16 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Totalmente en desacuerdo, mientras que la frecuencia porcentual en la opción de En desacuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo van descendiendo, además las opciones de respuesta De acuerdo y Totalmente de acuerdo no tuvieron presencia. Coincidiendo con el grupo de 2 a 6 años que tampoco presentó la opción de respuesta De acuerdo y Totalmente de acuerdo. Por su parte, la distribución de frecuencias en los otros grupos es similar en la opción de respuesta Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 102

Muestra la frecuencia porcentual de Espacio Emocional en la muestra coreana por grupos de edad: 1) 19 a 25 años, 2) 26 a 35 años, 3) 36 a 45 años, 4) 46 a 55 años, 5) 56 a 60 años.

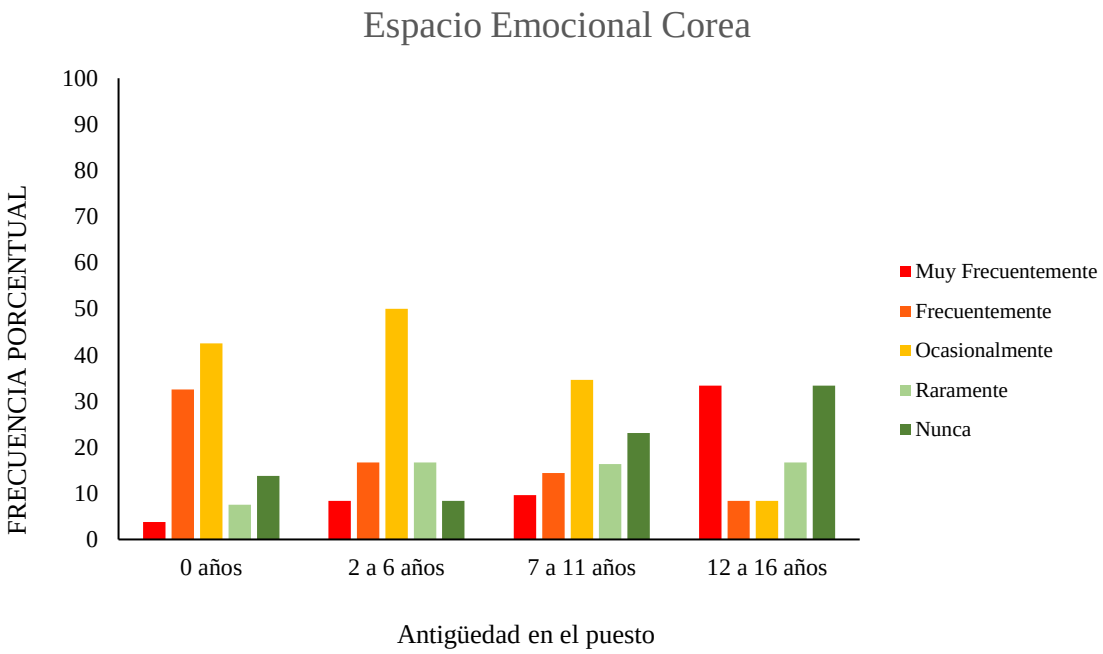


Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 102* muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Espacio Emocional agrupados por grupos de edad en Corea. En general, se observó que el grupo de 26 a 35 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta de Ocasionalmente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta fue descendiendo. Por su parte, la distribución de frecuencias en el grupo de 46 a 55 años tuvo la mayor frecuencia en la opción de respuesta de Raramente, mientras que los otros fueron descendiendo e incluso no se presentó la opción de respuesta de Muy Frecuentemente. Además, en el grupo de 56 a 60 años, las opciones de respuesta de Frecuentemente y Nunca estuvieron al mismo nivel como las mayores, mientras que la de Ocasionalmente no se presentó.

Figura 103

Muestra la frecuencia porcentual de Espacio Emocional en la muestra coreana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años.

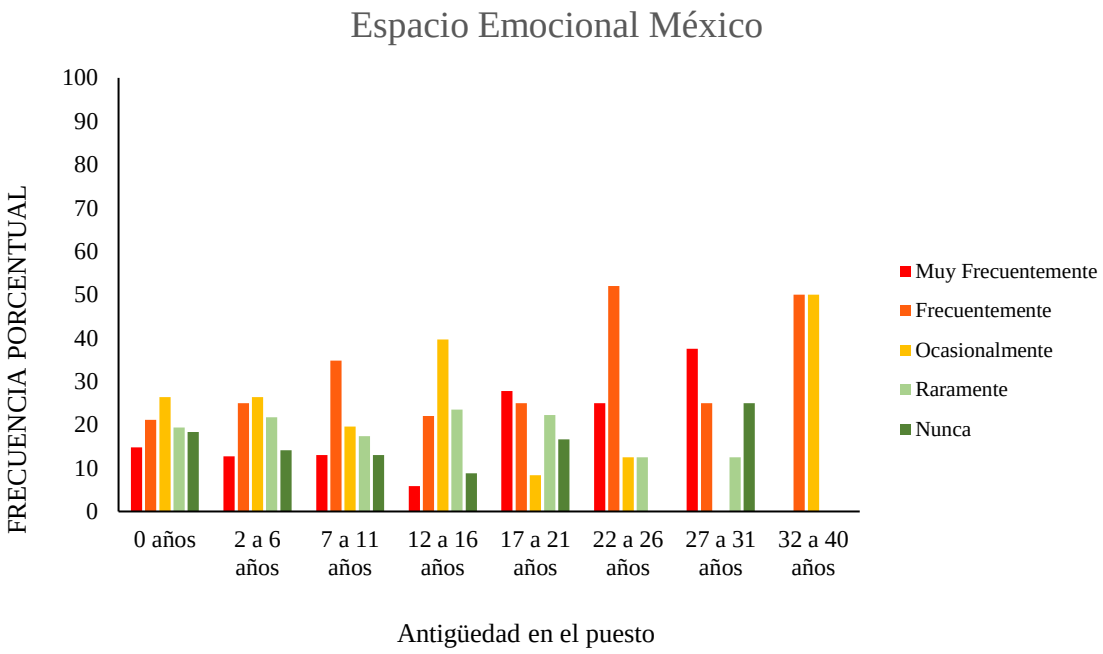


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 103 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Espacio Emocional agrupados por grupos de antigüedad en el puesto en Corea. En general, se observó que el grupo de 2 a 6 años tuvo una mayor frecuencia en la opción de respuesta Ocasionalmente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta en comparación fue bajo. Mientras que el grupo de 12 a 16 años tiene la mayor frecuencia en las opciones de Muy Frecuentemente y Nunca por igual.

Figura 104

Muestra la frecuencia porcentual de Espacio Emocional en la muestra mexicana por años de antigüedad en el puesto: 1) 0 años, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años, 5) 17 a 21 años, 6) 22 a 26 años, 7) 27 a 31 años, 8) 32 a 40 años.

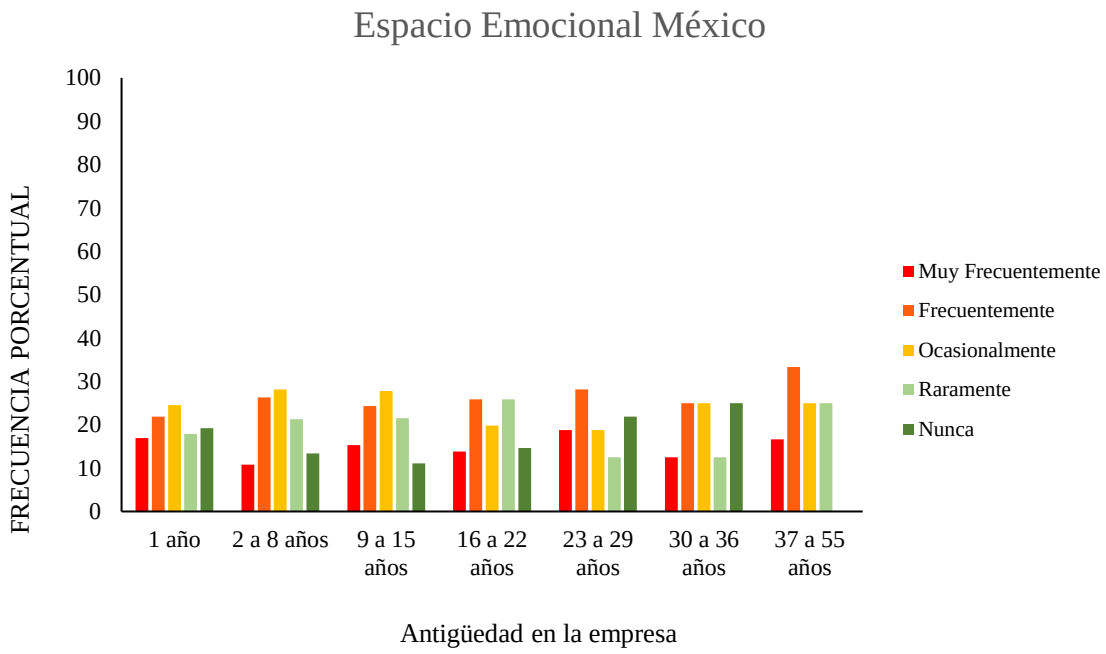


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 104 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Espacio Emocional agrupados por grupos de antigüedad en el puesto en México. En general, se observó que el grupo de 22 a 26 años tuvo una mayor frecuencia en la respuesta Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta en comparación fue bajo, incluso no se presentó la opción de respuesta de Nunca. Por su parte, la distribución de frecuencias en el grupo de 32 a 40 años tuvo la misma frecuencia en las opciones de respuesta Frecuentemente y Ocasionalmente, además de que no se presentaron las opciones de respuesta de Raramente y Muy Frecuentemente. Mientras que el grupo de 27 a 31 años no presentó la opción de respuesta Ocasionalmente.

Figura 105

Muestra la frecuencia porcentual de Espacio Emocional en la muestra mexicana por años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2 a 8 años, 3) 9 a 15 años, 4) 16 a 22 años, 5) 23 a 29 años, 6) 30 a 36 años, 7) 37 a 55 años.

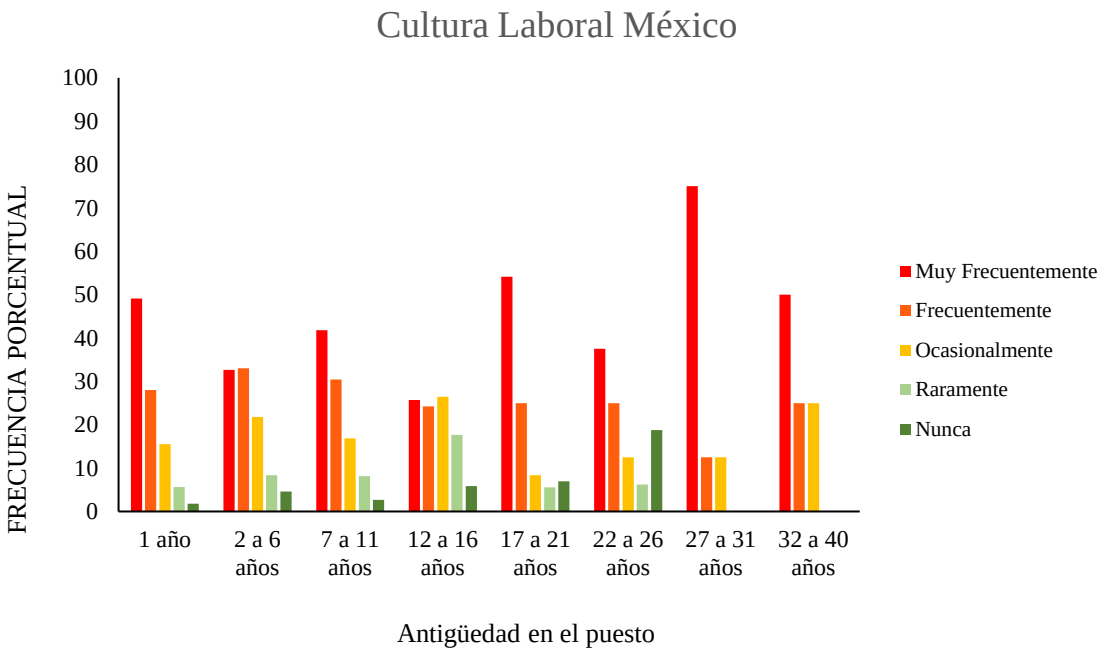


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 105 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Espacio Emocional en México. En general, se observó que el grupo de 37 a 55 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Frecuentemente, seguida de las opciones de respuesta de Ocasionalmente y Raramente al mismo nivel y quedando más baja la de Muy Frecuentemente, mientras que la opción de respuesta Nunca no está presente. Por su parte, la distribución de frecuencias del resto de grupos es homogénea.

Figura 106

Muestra la frecuencia porcentual de Cultura Laboral en la muestra mexicana por años de antigüedad en el puesto: 1) 1 año, 2) 2 a 6 años, 3) 7 a 11 años, 4) 12 a 16 años, 5) 17 a 21 años, 6) 22 a 26 años, 7) 27 a 31 años, 8) 32 a 40 años.

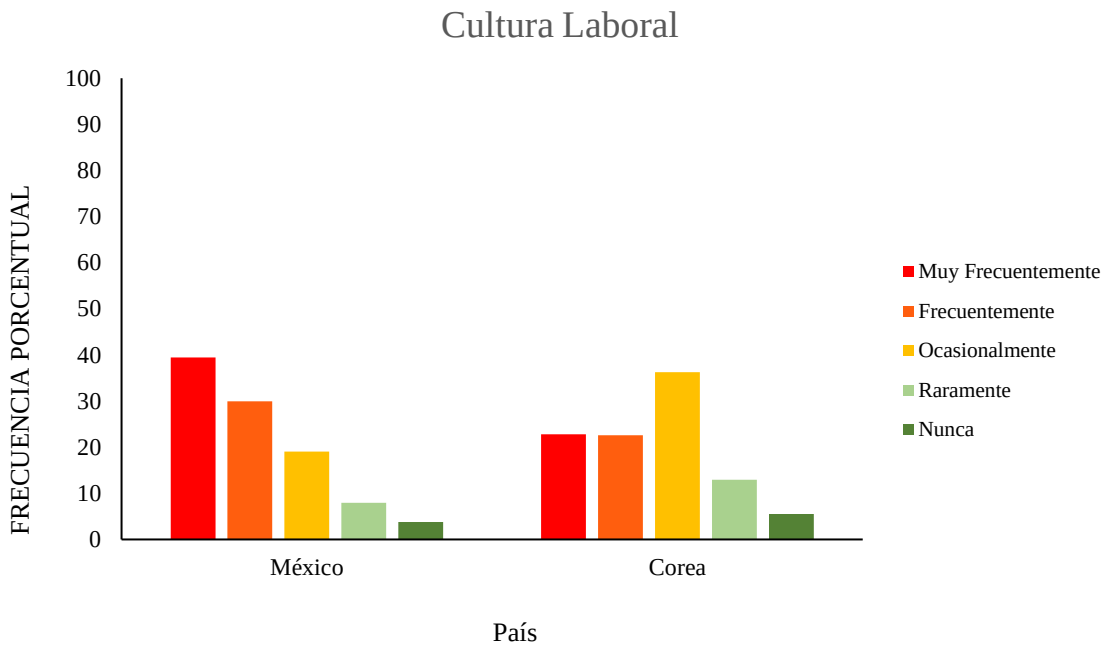


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 106 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Cultura Laboral agrupados por años de antigüedad en el puesto en México. En general, se observó que el grupo de 27 a 31 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Muy Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta fue muy baja, incluso las opciones de respuesta Raramente y Nunca no estuvieron presentes. Coincidiendo con el grupo de 32 a 40 años que tampoco presentó la opción de respuesta de Raramente y Nunca. Por su parte, la distribución en la mayoría de los otros grupos de años tuvo a su vez la mayor frecuencia en la opción de respuesta de Muy Frecuentemente.

Figura 107

Muestra la frecuencia porcentual de Cultura Laboral muestra por país: 1) México, 2) Corea.

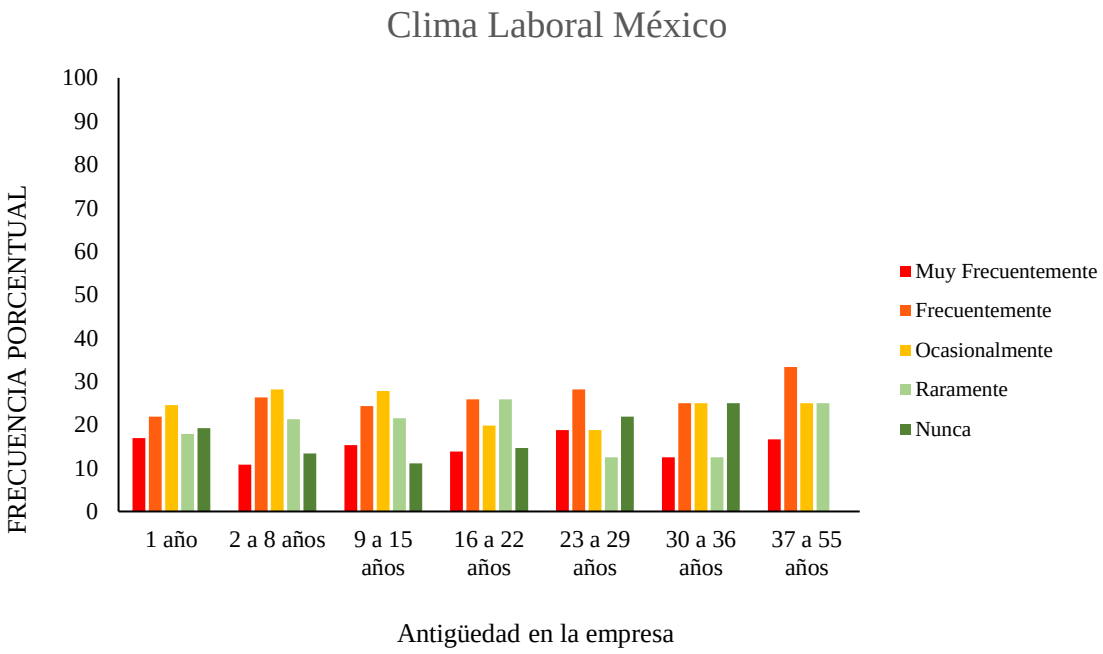


Fuente: Elaboración propia.

La Figura 107 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Cultura Laboral agrupados por país, tanto México como Corea. En general, se observó que el grupo de México tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Muy Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta fue descendiendo. Por su parte, la distribución de frecuencias en el grupo de Corea, la mayor es la opción de respuesta Ocasionalmente, seguida por Muy Frecuentemente y Frecuentemente.

Figura 108

Muestra la frecuencia porcentual de Clima Laboral en la muestra mexicana por años de antigüedad en la empresa: 1) 1 año, 2) 2 a 8 años, 3) 9 a 15 años, 4) 16 a 22 años, 5) 23 a 29 años, 6) 30 a 36 años, 7) 37 a 55 años.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 108 muestra la frecuencia porcentual para cada una de las opciones de respuesta en los ítems correspondientes a la variable Clima Laboral agrupados por años de antigüedad en la empresa en México. En general, se observó que el grupo de 37 a 55 años tiene una mayor frecuencia en la opción de respuesta Frecuentemente, mientras que la frecuencia porcentual en el resto de las opciones de respuesta descendió, incluso la opción de respuesta Nunca no estuvo presente. Por su parte, la distribución de frecuencias en el resto de los grupos es homogénea.

Tabla 15

Distribución de respuestas para la pregunta 10 por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana.

		Antigüedad en la empresa (años)						
		1 año	2 a 8 años	9 a 15 años	16 a 22 años	23 a 29 años	30 a 36 años	37 a 55 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	39%	26%	42%	24%	38%	0%	33%
	Frecuentemente	38%	39%	25%	48%	25%	75%	67%
	Ocasionalmente	16%	24%	19%	10%	13%	0%	0%
	Raramente	7%	6%	14%	10%	13%	0%	0%
	Nunca	0%	4%	0%	7%	13%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 15 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto lo tiene el grupo de 30 a 36 años con un 75% correspondiente a que frecuentemente se siente cercano a sus compañeros de trabajo.

Tabla 16

Distribución de respuestas para la pregunta 11 por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana.

		Antigüedad en la empresa (años)						
		1 año	2 a 8 años	9 a 15 años	16 a 22 años	23 a 29 años	30 a 36 años	37 a 55 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	5%	3%	6%	0%	13%	25%	0%
	Frecuentemente	13%	16%	22%	17%	13%	0%	33%
	Ocasionalmente	23%	27%	28%	31%	25%	25%	67%
	Raramente	27%	35%	22%	45%	13%	25%	0%
	Nunca	32%	19%	22%	7%	38%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 16 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto lo tiene el grupo de 37 a 55 años con un 67% que ocasionalmente pone distancia con sus compañeros de trabajo.

Tabla 17

Distribución de respuestas para la pregunta 12 por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana.

		Antigüedad en la empresa (años)						
		1 año	2 a 8 años	9 a 15 años	16 a 22 años	23 a 29 años	30 a 36 años	37 a 55 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a su jefe?	Muy Frecuentemente	13%	11%	6%	17%	25%	25%	33%
	Frecuentemente	21%	33%	28%	28%	25%	25%	0%
	Ocasionalmente	30%	31%	25%	17%	13%	25%	33%
	Raramente	18%	18%	31%	21%	13%	0%	33%
	Nunca	18%	8%	11%	17%	25%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 17 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. En general se observa que los porcentajes se encuentran por debajo del 50% y que el grupo de 37 a 55 años tiene por igual un 33% en la respuesta de Muy Frecuentemente, Ocasionalmente y Raramente, a la pregunta de si se siente cercano a su jefe.

Tabla 18

Distribución de respuestas para la pregunta 13 por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana.

		Antigüedad en la empresa (años)						
		1 año	2 a 8 años	9 a 15 años	16 a 22 años	23 a 29 años	30 a 36 años	37 a 55 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con su jefe?	Muy Frecuentemente	11%	3%	8%	14%	0%	0%	0%
	Frecuentemente	14%	18%	22%	10%	50%	0%	33%
	Ocasionalmente	29%	31%	39%	21%	25%	50%	0%
	Raramente	20%	26%	19%	28%	13%	25%	67%
	Nunca	27%	22%	11%	28%	13%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 18 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en la empresa en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto se presenta en el grupo de 37 a 55 años con un 67% que Raramente pone distancia con su jefe. Por su parte, el grupo de 30 a 36 años tiene un 50% en la opción de respuesta de Ocasionalmente, así como en la opción de Frecuentemente, pero en el grupo de 23 a 29 años.

Tabla 19

Distribución de respuestas para la pregunta 10 por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana.

		Antigüedad en el puesto (años)			
		0 años	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	9%	50%	29%	67%
	Frecuentemente	52%	50%	17%	33%
	Ocasionalmente	30%	0%	50%	0%
	Raramente	0%	0%	0%	0%
	Nunca	9%	0%	4%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 19 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana. En general se observa que el grupo de 12 a 16 años obtuvo el porcentaje más alto con 67% en la opción de respuesta Muy Frecuentemente, mientras que el 52% fue para la opción de respuesta de Frecuentemente del grupo de 0 años.

Tabla 20

Distribución de respuestas para la pregunta 11 por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana.

		Antigüedad en el puesto (años)			
		0 años	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	0%	0%	4%	0%
	Frecuentemente	22%	0%	17%	0%
	Ocasionalmente	48%	0%	13%	33%
	Raramente	4%	50%	33%	0%
	Nunca	26%	50%	33%	67%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana. En general se observa que el porcentaje más alto con 67% está en el

grupo de 12 a 16 años con la opción de respuesta de Nunca. Mientras que en el grupo de 2 a 6 años se tiene en un 50% de porcentaje la opción de respuesta de Raramente y Nunca.

Tabla 21

Distribución de respuestas para la pregunta 12 por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana.

		Antigüedad en el puesto (años)			
		0 años	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a su jefe?	Muy Frecuentemente	4%	0%	17%	67%
	Frecuentemente	30%	50%	4%	0%
	Ocasionalmente	57%	50%	38%	0%
	Raramente	9%	0%	17%	33%
	Nunca	0%	0%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 21 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana. En general se observa que el grupo de 12 a 16 años tuvo el mayor porcentaje con 67% con Muy Frecuentemente con respecto a que se siente cercano a su jefe. Mientras que el grupo de 0 años tuvo el segundo mayor porcentaje con 57% en la opción de respuesta de Ocasionalmente.

Tabla 22

Distribución de respuestas para la pregunta 13 por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana.

		Antigüedad en el puesto (años)			
		0 años	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con su jefe?	Muy Frecuentemente	0%	0%	0%	0%
	Frecuentemente	17%	0%	17%	0%
	Ocasionalmente	57%	50%	25%	0%
	Raramente	13%	50%	21%	33%
	Nunca	13%	0%	38%	67%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 22 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra coreana. En general se observa que el porcentaje más alto con 67% lo tiene el grupo de 12 a 16 años con la opción de Nunca, mientras que el grupo de 0 años tiene un 57% en la opción de Ocasionalmente.

Tabla 23

Distribución de respuestas para la pregunta 10 por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana.

		Antiguedad en el puesto (años)							
		1 año	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años	17 a 21 años	22 a 26 años	27 a 31 años	32 a 40 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	35%	29%	30%	24%	44%	50%	50%	0%
	Frecuentemente	37%	36%	57%	29%	33%	50%	50%	100%
	Ocasionalmente	18%	22%	9%	29%	0%	0%	0%	0%
	Raramente	7%	9%	0%	18%	11%	0%	0%	0%
	Nunca	3%	4%	4%	0%	11%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 23 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto con 100% lo obtuvo el grupo de 32 a 40 años de antigüedad en el puesto en la opción de respuesta de Frecuentemente. Mientras que el 57% con la misma opción de respuesta la obtuvo el grupo de 7 a 11 años.

Tabla 24

Distribución de respuestas para la pregunta 11 por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana.

		Antiguedad en el puesto (años)							
		1 año	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años	17 a 21 años	22 a 26 años	27 a 31 años	32 a 40 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	4%	5%	4%	0%	0%	0%	50%	0%
	Frecuentemente	11%	17%	30%	18%	0%	50%	0%	0%
	Ocasionalmente	21%	31%	17%	35%	33%	50%	0%	100%
	Raramente	34%	29%	22%	35%	56%	0%	0%	0%
	Nunca	30%	18%	26%	12%	11%	0%	50%	0%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 24 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto lo obtuvo el grupo

de 32 a 40 años con un 100% en la opción de respuesta de Ocasionalmente, mientras que el 56% lo obtuvo el grupo de 17 a 21 años con la opción de respuesta Raramente.

Tabla 25

Distribución de respuestas para la pregunta 12 por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana.

		Antiguedad en el puesto (años)							
		1 año	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años	17 a 21 años	22 a 26 años	27 a 31 años	32 a 40 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a su jefe?	Muy Frecuentemente	11%	10%	13%	0%	44%	50%	50%	0%
	Frecuentemente	23%	29%	35%	24%	33%	50%	50%	0%
	Ocasionalmente	35%	24%	22%	41%	0%	0%	0%	100%
	Raramente	15%	23%	26%	24%	11%	0%	0%	0%
	Nunca	15%	14%	4%	12%	11%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 25 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana. En general se observa que el grupo de 32 a 40 años obtuvo el porcentaje más alto de 100% con la opción de respuesta de Ocasionalmente. Mientras que los grupos de 22 a 26 años y 27 a 31 años obtuvieron un 50% en las opciones de respuesta de Muy Frecuentemente y Frecuentemente.

Tabla 26

Distribución de respuestas para la pregunta 13 por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana.

		Antiguedad en el puesto (años)							
		1 año	2 a 6 años	7 a 11 años	12 a 16 años	17 a 21 años	22 a 26 años	27 a 31 años	32 a 40 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con su jefe?	Muy Frecuentemente	8%	7%	4%	0%	22%	0%	0%	0%
	Frecuentemente	14%	18%	17%	18%	33%	50%	0%	100%
	Ocasionalmente	31%	29%	30%	53%	0%	0%	0%	0%
	Raramente	21%	25%	30%	18%	11%	50%	50%	0%
	Nunca	25%	21%	17%	12%	33%	0%	50%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 26 muestra la distribución de respuestas por años de antigüedad en el puesto en la muestra mexicana. En general se observa que el porcentaje más alto de 100% lo obtuvo

el grupo de 32 a 40 años con la opción de respuesta de Frecuentemente. Mientras que el grupo de 12 a 16 años obtuvo un 53% en la opción de respuesta de Ocasionalmente.

Tabla 27

Distribución de respuestas para la pregunta 10 por grupos de edad en la muestra coreana.

		Grupos de edad (años)				
		19 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 60 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	50%	25%	13%	0%	0%
	Frecuentemente	0%	42%	20%	60%	100%
	Ocasionalmente	50%	33%	47%	40%	0%
	Raramente	0%	0%	0%	0%	0%
	Nunca	0%	0%	20%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 27 muestra la distribución de respuestas por grupos de edad en la muestra coreana. En general se observa que el grupo de 56 a 60 años obtuvo el porcentaje más alto con el 100% en la opción de respuesta de Frecuentemente. Mientras que esa misma opción con un 60% la obtuvo el grupo de 46 a 55 años.

Tabla 28

Distribución de respuestas para la pregunta 11 por grupos de edad en la muestra coreana.

		Grupos de edad (años)				
		19 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 60 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con sus compañeros de trabajo?	Muy Frecuentemente	0%	4%	0%	0%	0%
	Frecuentemente	25%	21%	20%	0%	0%
	Ocasionalmente	25%	38%	27%	20%	0%
	Raramente	0%	21%	13%	60%	0%
	Nunca	50%	17%	40%	20%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 28 muestra la distribución de respuestas por grupos de edad en la muestra coreana. En general se observa que el grupo de mayor edad que corresponde al de 56 a 60

años tiene el porcentaje más alto con 100% en la opción de respuesta de Nunca en cuanto a que pone distancia con sus compañeros de trabajo. Mientras que el grupo de 46 a 55 años tiene un 60% en la opción de Raramente.

Tabla 29

Distribución de respuestas para la pregunta 12 por grupos de edad en la muestra coreana.

		Grupos de edad (años)				
		19 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 60 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Se siente cercano a su jefe?	Muy Frecuentemente	25%	13%	0%	0%	50%
	Frecuentemente	0%	21%	13%	20%	50%
	Ocasionalmente	50%	54%	40%	40%	0%
	Raramente	25%	0%	27%	40%	0%
	Nunca	0%	13%	20%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 29 muestra la distribución de respuestas por grupos de edad en la muestra coreana. En general se observa que el porcentaje más alto de 54% fue en el grupo de 26 a 35 años con la opción de respuesta de Ocasionalmente. Mientras que el grupo de 56 a 60 años obtuvo por igual 50% en Muy Frecuentemente y Frecuentemente.

Tabla 30

Distribución de respuestas para la pregunta 13 por grupos de edad en la muestra coreana.

		Grupos de edad (años)				
		19 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 60 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿Pone distancia con su jefe?	Muy Frecuentemente	0%	0%	0%	0%	0%
	Frecuentemente	25%	25%	7%	0%	0%
	Ocasionalmente	25%	42%	47%	40%	0%
	Raramente	0%	8%	27%	60%	50%
	Nunca	50%	25%	20%	0%	50%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 30 muestra la distribución de respuestas por grupos de edad en la muestra coreana. En general se observa que el porcentaje más alto lo obtuvo el grupo de 46 a 55 años con el 60% en la opción de respuesta de Raramente. Mientras que el grupo de 56 a 60 años tuvo un 50% por igual en la opción de Raramente y Nunca.

9.2. Análisis y Discusión de las Hipótesis

El objetivo fue poder conocer si se comprobaban o no las siguientes hipótesis:

a) A mayor uso de la tecnología a partir de la edad del empleado mayor cultura laboral.

b) A mayor comunicación por mediación del país, mayor cultura laboral.

c) A mayor espacio emocional del grupo de menor antigüedad en la empresa, mayor cultura laboral.

d) A mayor espacio emocional por género, mayor clima laboral.

Para ello, se aplicó como instrumento un cuestionario en tres distintos idiomas, dependiendo de la empresa en el que se estaba solicitando respondieran. La muestra fue de un total de 283.

En cuanto a los hallazgos encontrados en relación con las hipótesis:

La hipótesis (a) no se comprueba en ninguno de los dos países, ya que, de acuerdo a los resultados ya mencionados anteriormente, no existe una relación entre el uso de la tecnología y lo que esta brinda al desarrollo de la cultura laboral. Se observó que el uso de la tecnología no está relacionado con un grupo de edad en específico y por consecuencia el uso de la misma no tuvo relación con la cultura laboral. En cuanto a los estudios relacionados sobre la tecnología, Muñoz y Valencia (2015) destacan que en las organizaciones el que se realicen inversiones significativas aporta al desarrollo de la misma empresa; sin embargo, no se hace referencia alguna sobre la edad de los usuarios de la misma ni si esta aporta a la cultura de la empresa.

La hipótesis (b) se comprueba en México, ya que de acuerdo a los resultados si hay una relación en cuanto a la comunicación y el impacto que tiene en la cultura. En cuanto a Corea, no se comprueba la hipótesis, ya que de acuerdo a los resultados las variables de comunicación y cultura no están relacionadas. En este punto se debe destacar la referencia de Lethielleux (2001), en el sentido en que la comunicación tiene una gran importancia, debido a que se comparten los valores y por ende éstos contribuyen a la organización, al comprobarse en una sola empresa podría haber un área de oportunidad en la otra y el buscar conocer si los

valores y el aporte de estos los reciben a través de otros medios y no necesariamente a través de una comunicación. A su vez, Kumart (2014) en el estudio realizado destaca que la comunicación interna es de vital importancia, ya que a través de ella se va creando un desarrollo positivo, confianza y compromiso en el empleado.

La hipótesis (c) se comprueba en ambos países, ya que el grupo de menor antigüedad en la empresa es el que tiene un mayor impacto en la cultura laboral.

La hipótesis (d) se comprueba en ambos países, ya que el género tiene una incidencia en el clima laboral.

En estas dos hipótesis (c & d) relacionadas con el espacio emocional, que de acuerdo a Rey (2016), habla de la proxemia como una característica de percepción del espacio en las relaciones con los otros, al comprobarse la hipótesis en ambas organizaciones y la influencia que tiene el espacio emocional tanto en el clima como en la cultura laboral se puede contemplar como un punto de interés para un estudio más profundo sobre el espacio emocional en las organizaciones. Además, Agostino (2015) destaca la importancia que tiene el espacio con el entorno, no solamente el que se da de manera interna, sino con el que se presenta en el exterior, además Bauer y Murray (2018), hablan de la importancia del espacio ya que este permite que en ese mismo espacio se pueda tener un entendimiento profundo de las relaciones que se dan con los profesionales.

9.3 Parte 2: Análisis de resultados Cualitativos

El trabajo metodológico cualitativo se llevó a cabo en primera instancia en la empresa Rockwell-Collins EEMSA, instalada en Mexicali, B.C., en donde se asistió en diversas ocasiones para realizar las diferentes técnicas de investigación cualitativa. Se llevaron a cabo dos entrevistas a profundidad, la primera a un gerente de Planeación Maestra de la empresa, el cual será identificado en el desarrollo de este capítulo como EP1S1, en una pequeña sala junto al piso de producción. La segunda entrevista fue a un ingeniero eléctrico con una de las mayores antigüedades, identificado como EP2S2, en una sala de juntas en el departamento de Recursos Humanos. También se realizó el focus group, identificado como FGMGL1, en el que participaron 6 líderes de la empresa, esto se efectuó en una sala de juntas junto al piso de producción. Además, se realizaron dos técnicas de observación, la primera, no participante en el comedor de la empresa, en el que estuvieron presentes los empleados operativos de la

empresa de acuerdo a los turnos en los que salían a comer, de igual manera estuvieron los empleados administrativos, quienes estuvieron atendiendo a los empleados operativos como parte del festejo del cierre del año fiscal. En la segunda ténica de investigación, que fue la observación participante, estuvieron presentes los empleados de toda la empresa acompañados por sus familiares directos para la celebración del aniversario de la empresa, en la que los invitados pudieron disfrutar de comida, música, y juegos mecánicos para los niños.

La segunda parte del trabajo metodológico cualitativo se llevó a cabo en la empresa Genesam Inc. ubicada en Incheon, Corea del Sur, la primera entrevista se realizó a un gerente general de Ventas en el Extranjero que será denominado como (EP3S3), así como a un empleado con el puesto de Senior Staff, denominado (EP4S4), ambas entrevistas se efectuaron en una sala de juntas. De igual manera, en el focus group, identificado como FGCGL2, efectuado también en esa sala de juntas participaron 6 líderes de la empresa. En cuanto a los eventos, en la técnica de observación participante se realizó en la sala de juntas, ya que fue una reunión entre empleados de Genesem y clientes provenientes de una empresa de Malasia. La segunda técnica de observación no participante se realizó en el lobby de la empresa en el que participaron empleados de la compañía, así como una orquesta invitada que brindó un concierto a los presentes como parte de uno de sus programas.

En una primera fase de resultados tras el análisis metodológico cualitativo que se llevó a cabo en ambas empresas se pudo constatar que efectivamente en ambas organizaciones el uso de la tecnología es constante; sin embargo, es notorio que en Genesem el uso de la tecnología es aún mayor y que la conexión entre los empleados a través de la misma es más frecuente, al utilizar más que su mensajería interna el chat externo llamado Kakao Talk.

En cuanto a la comunicación, como se ha mencionado anteriormente, ninguna de estas dos empresas cuentan con un departamento de comunicación; sin embargo la comunicación

se efectúa en ambas organizaciones, tras este análisis se puede destacar que los procesos de comunicación si están ligados con la cultura organizacional, pues son parte de esta misma cultura,y estos procesos a pesar de que no están manejados por expertos en comunicación y que no se cuentan con todos los medios de comunicación son efectivos para el alcance de objetivos.

Uno de los puntos en los que se pudo observar una gran diferencia fue la confianza y la manera en que se relacionan con sus compañeros, si bien es cierto en Genesem había una relación entre sus compañeros, no era tan cercana como en Rockwell Collins-EEMSA, siempre mantenían algo de distancia unos con otros, tampoco se tenía un contacto físico tan cercano entre los miembros de Genesem como entre los miembros de Rockwell Collins-EEMSA.

La cultura organizacional en ambas empresas es distinta, porque obviamente tiene que ver con la manera en que se desarrolla una cultura en una empresa, en ambas organizaciones la cultura les permite desrrollarse de manera laboral, tras realizar las entrevistas se puede notar que se sienten orgullosos de laborar en las empresas y que han tenido la oportunidad de ir creciendo, desde el momento en que entraron en la organización han podido ir avanzando dentro de la misma, una de las cosas que me parecieron muy interesantes en cuanto a la cultura es que en la empresa de Genesem se le da una gran importancia a la comodidad, el que los empleados se sientan cómodos al momento de estar laborando, por lo que se les permite estar dentro de la empresa y su espacio laboral con chanclas, esto está muy relacionado con la cultura asiática y considero que es una práctica que funciona muy bien, ya que ellos deben de cumplir con un horario, portan su uniforme, pero si van a estar sentados o parados en su espacio laboral pueden estar cómodos, algo que la mayoría de los empleados tenía como una práctica adoptada.

Finalmente, en cuanto al aspecto del espacio emocional, considero que no es algo que se pueda considerar como una práctica positiva, todavía queda mucho trabajo en esa área para que las organizaciones sean conscientes de la importancia de este espacio emocional. El espacio emocional existe y quizá por el hecho de que no se tiene un conocimiento real de este se puede apreciar que no es muy positiva la manera en que se está viviendo. En ambas empresas se puede observar que los empleados manejan un espacio emocional con un toque negativo, ya que no se tiene toda la apertura, y en Genesem incluso durante el desarrollo del Focus Group se pudo notar que ese espacio emocional era más notorio de manera negativa, pues no se tuvo la libertad de que los empleados estuvieran solos, sino que un gerente estuvo presente, si bien es cierto se contó con una participación, se pudo mostrar que la relación entre ellos no es cercana y por lo tanto el espacio emocional entre ellos no era positivo.

Cada una de las empresas tienen muchas áreas de oportunidad, tanto en materia de comunicación, como de cultura e incluso de liderazgo; a pesar de ello, los empleados tienen la oportunidad de desarrollarse, de alcanzar objetivos y sobre todo de tener un crecimiento constante.

9.3.1. Resultados obtenidos Mexicali:

Tras el análisis de esta primera población de estudio de las imágenes que se tomaron en video como parte de la metodología cualitativa durante dos eventos: aniversario de la empresa y cierre del año fiscal, dos entrevistas: a un gerente y a un empleado y 1 focus group: a 8 líderes de la empresa se obtienen los siguientes resultados.

9.3.2. Entrevistas semi-estructuradas en Mexicali:

En cuanto a los procesos de comunicación y las relaciones laborales, durante la entrevista realizada a EP1S1, quien lleva trabajando más de un año con su equipo de trabajo directo señala que la comunicación es buena, que para él más que comunicación es una

relación de confianza, por lo que está trabajando arduamente para seguir ganándose la confianza de su equipo, por lo que se deduce que la relación con ellos es buena.

El tema de la interculturalidad, que está presente en la empresa al ser de un corporativo estadounidense, es interesante el conocer cómo es la relación de los trabajadores con sus compañeros en otras filiales de la compañía. EP1S1 dijo que la relación es cordial, amable y profesional, por lo menos en los casos en los que él ha tenido que hablar con personas de otras nacionalidades, de igual manera comentó que en ocasiones estas personas hacen un esfuerzo por saludar en el idioma español, lo que hace la interacción más agradable, esto muestra que se tiene una apertura hacia el trabajo con personas que no pertenecen al mismo país.

En cuanto al uso de la tecnología y la relación que tienen los empleados a través de ella, EP1S1 manifiesta que tiene una buena relación con las personas en la misma planta pero en otras áreas con las que utiliza las videollamadas, así como con las personas que trabajan en Estados unidos con las que se tiene que comunicar, para él es una herramienta que funciona, pero al mismo tiempo si es necesaria una reunión en persona para abordar un tema no tiene problema alguno en programarla.

Respecto al tema de comunicación, en la entrevista con EP2S2, quien lleva 34 años trabajando en la empresa, destaca que para él la comunicación la recibe a través de correos electrónicos y de manera impresa a través de la revisa interna, subraya que para él la revista es un buen medio de comunicación ya que puede enterarse de lo que ocurre con otras áreas, puesto que el trabajo diario en ocasiones no le permite estar al tanto de ellas. También se puede detectar por algunos comentarios desarrollados en la entrevista que tiene una buena relación y comunicación con sus compañeros de trabajo.

La forma en la cual vive el aspecto intercultural, EP2S2 compartió que por su trabajo ha tenido más contacto con personas de otros países, el idioma en el que se comunican es en

inglés, en ocasiones los acentos que tienen las personas (como los que son originarios de India) no son sencillos de comprender, pero al final se logra el objetivo. Por lo tanto, tiene mayor contacto con extranjeros.

También hace hincapié en que la tecnología que utiliza es la necesaria, pero que ya ha habido ocasiones en las que ha tenido que solicitar un curso para poder fortalecer esas áreas de oportunidad, él a su vez señala que en ocasiones la relación con sus compañeros es a través del chat interno o por videollamada, incluso con aquellas personas que están fuera de la planta es sencillo porque pueden compartir pantalla y la otra persona puede ver exactamente lo que él está viendo lo que hace más sencillo estar en el mismo canal; sin embargo, en otras ocasiones es necesario programar alguna junta para ver algunos temas que deben de tratarse de manera más personal.

9.3.3. Focus group Mexicali:

Respecto al tema de comunicación resultó muy interesante el conocer que para ellos a pesar de que no se tiene un departamento de comunicación ellos consideran que la comunicación se efectúa, que sí reciben la información, aunque de igual manera mencionaron que tienen áreas de oportunidad puesto que en algunas ocasiones han recibido información sobre algunos eventos de manera errónea.

En el tema de la interculturalidad los integrantes del grupo focal consideran que la empresa hace una buena integración de las personas extranjeras que visitan la empresa, que se incluyen en las juntas y en los eventos que se tengan programados durante su estancia en la empresa, lo que facilita su integración.

Destacaron que la empresa se va adaptando al uso de la tecnología como parte de las herramientas que les facilitan su labor diaria, que igual pueden hacer videollamadas o estar en contacto por el chat interno, así como tener reuniones con sus compañeros de manera directa.

Señalaron que algunas de las herramientas de comunicación, como la revista interna les permite tener un acercamiento con las otras áreas, también el que puedan conocer quienes se integran a la empresa, no sólo con un simple correo, sino poder verlos en la revista, también comentaron que algo distinto a lo que han vivido en otras empresas en las que han laborado es que se hacen festejos de ciertas fechas y que incluso se visten acorde a las mismas, lo que muestra el ambiente que se vive en la organización.

9.3.4. Observación no participante Mexicali

En cuanto a la técnica de observación no participante efectuada en el comedor de la empresa, en el que se les ofreció a los empleados pizza para la celebración del cierre de año fiscal, lo observado se desarrolló de la siguiente manera: Los líderes son los que están colocando cajas de pizza en las mesas, así como platos, servilletas y condimentos, para que una vez que lleguen los trabajadores se puedan sentar a comer. Los trabajadores formados en una fila van entrando al área de comedor, hay una persona que les da la bienvenida, conforme van entrando agarran latas de sodas de las mesas que están instaladas en la entrada, los empleados van agarrando sus lugares en las mesas, son mesas largas, caben entre unas 8 y 10 personas.

El ambiente es tranquilo, ellos empiezan a comer, conversan entre ellos, por tantos empleados que son al momento no se alcanzan a distinguir sus conversaciones; sin embargo, se puede ver a las personas que se ríen, algunas risas se alcanzan a escuchar incluso. Pasa el tiempo de ese grupo y en orden van saliendo del comedor, en el lapso que los empleados van saliendo se puede ver al grupo de líderes que empiezan a limpiar las mesas, colocan las servilletas, los condimentos y dos cajas de pizza por mesa.

A los minutos los empleados del siguiente turno empiezan a entrar, utilizando el mismo ritual de agarrar su soda al entrar y buscar mesa para sentarse, lo que se aprecia es que

los líderes están atentos y están pasando por las mesas para preguntar a los empleados si les hace falta algo, ofrecer de otros tipos de pizza o condimentos.

También se puede observar que entre alguno de los grupos se organizaron para llevar pasta, ensalada, aderezo e incluso pastel y nieve, en una de las mesas en las que llevaron pastel incluso le cantaron las mañanitas a una de las compañeras por ser su cumpleaños. En otra de las mesas también se pudo observar que estaban compartiendo ensalada y aderezo entre los miembros de la misma, se veía un ambiente de cordialidad y camaradería. Otra de las cosas que se pudo observar fue que los líderes pasaban por las mesas para recoger la basura, preguntaban a los empleados si necesitaban algo, en caso de requerir más soda se las llevaban a la mesa. Se pudo ver que el gerente de planta estaba presente, que saludaba a las personas y que incluso estaba recogiendo cajas de pizza vacías, así como llevando cajas de pizza a las mesas. Los líderes estaban muy pendientes de las necesidades del personal, se veía la disposición de servir.

9.3.5. Observación participante Mexicali

La técnica de observación participante, se detalla en lo siguiente: Al entrar a la empresa se podía observar un stand con personal dando la bienvenida a los empleados y su familia, posteriormente los empleados pasaban al área de carpas en donde estaban colocadas las mesas, ellos podían seleccionar el lugar y los meseros iban a ofrecer bebidas, el ambiente era familiar, se podía observar a los trabajadores con su familia, llevando a los niños a las áreas de juego.

Como había también puestos de botanas y comida, se pudo observar que las personas hacían fila para la comida y las botanas, también había un escenario con un grupo musical tocando, incluso un niño subió al escenario a cantar una canción, se podía ver a varias personas grabando video. En las mesas el ambiente era relajado, los empleados pendientes de su familia, en especial de los niños, en una de las mesas en las que tuve oportunidad de estar,

pude estar hablando con ellos e incluso cuando se fueron a hacer fila para la comida dejaron a sus hijas sentadas en la mesa, se sintieron en confianza, también en esa misma mesa estaba un trabajador con el que estuve platicando, me contó parte de su historia en la empresa, me habló de su familia y a su vez algunas personas se acercaban a saludarlo. Se podía observar que las personas estaban contentas, relajadas, era un ambiente cien por ciento familiar, los niños por lo regular jalaban a los papás para que los acompañaran a subirse a los juegos o que fueran por alguna botana.

También se podía ver a niños que se estaban paseando en el tren, por lo que los papás estaban tras ellos, de igual manera los papás llevaban a sus hijos a que se tomaran fotos con algunos personajes animados que estaban saludando en el evento. Los niños estaban contentos, jugaban con otros niños, se reían, cantaban, bailaban, algunos iban al camión de bomberos que tenían de exhibición para subirse a él, tocar la sirena o el claxon. Conforme fueron pasando las horas el evento fue teniendo más y más gente, al grado de que ya se podían ver las mesas prácticamente ocupadas en su totalidad, también se podían ver las largas filas para poder recoger la comida.

9.4.Tabla de análisis Mexicali:

Tabla 31

Tabla de análisis empresa Rockwell Collins-EEMSA en Mexicali.

Temas	Traza de datos visuales	Datos Sociológicos	Ambiente	Interpretación	Referencias	Comentarios Técnicos
Comunicación Cultura Tecnología Multiculturalidad	Cámara Digital Fujifilm	EP1S1	En un espacio privado, al ser una sala de juntas. Relajado, tranquilo.	Apertura a hablar sobre sus compañeros y subordinados. Comunicación efectiva. Cultura de equipo y compañerismo. Uso constante de	Griffin & Moorhead. Barrera. Hidalgo, León & Pavón.	Calidad buena en audio y video.

Comunicación Cultura Tecnología Multiculturalidad	Cámara Digital Fujifilm	EP2S2	En un espacio semi-privado en una sala de juntas. Con ruido exterior. Amigable y tranquilo a pesar del ruido.	tecnología. Emoción positiva. Sin espacio emocional negativo. Muy abierto a hablar sobre su experiencia, sus gestos mostraban que estaba cómodo. Mucha cultura de compañerismo, trabajo, comunicación. Emoción muy positiva. Sin espacio emocional negativo.	Cray & Mallory. Kymlicka. Griffin & Moorhead. Barrera. Hidalgo, León & Pavón.	Calidad buena en video y media en audio por ruido exterior.
Comunicación Cultura Tecnología Multiculturalidad	Cámara Digital Fujifilm	FGMGL1	Espacio semi-privado, se puede ver la sala desde afuera. Alegre y relajado, risas y bromas entre ellos.	Apertura a hablar con los temas honestamente. Trabajo en equipo, buena cultura, algunos fallos en la comunicación. El espacio emocional se vivió, el espacio físico se redujo, mucho contacto.	Cray & Mallory. Kymlicka. Griffin & Moorhead. Barrera. Hidalgo, León & Pavón.	Calidad buena en audio y video.
Comunicación Cultura Multiculturalidad	Cámara Digital Fujifilm	Operadores y admisitrativos.	Alegre, al ser una celebración en el comedor de la empresa. Ambiente de convivencia.	Compañerismo. Comunicación. Cultura. Espacio físico inexistente, así como espacio emocional positivo.	Barrera.	Calidad de video media al haber mucho movimiento y calidad de audio baja al haber demasiado ruido.
Comunicación Cultura Multiculturalidad	Cámara Digital Fujifilm	Empleados y familiares directos.	De fiesta, alegre, familiar.	Cultura. Valores. Compañerismo. Comunicación. Poco	Barrera.	Calidad de video baja, al haber mucho movimiento, algunas

		espacio físico entre ellos, espacio emocional positivo.	tomas sin mucha luz. Calidad de audio baja al haber mucho ruido.

Fuente: Versión original francesa (Chabert, 2017), adaptación y traducción (Gallegos, 2018).

Interpretación detallada Mexicali:

1) EP1S1 señala que la comunicación que tiene con su equipo de trabajo directo en términos generales es buena, considera que se debe mejorar, pero es un asunto de confianza. Comparte que la relación que tiene con personas de otras nacionalidades es agradable, cordial y profesional. En cuanto al uso de la tecnología, en particular utiliza las videollamadas para trabajar con personas de Estados Unidos y México, considera que la tecnología que tiene para el desarrollo de su trabajo es la adecuada, pero considera que hay áreas de mejora. Con respecto a lo emocional, se puede percibir una emoción positiva, se expresa de manera cordial de su equipo de trabajo.

2) EP2S2 considera que la comunicación es difundida a través de los correos electrónicos, así como la revista interna, la cual considera como un buen medio ya que se entera de lo que pasa en otras áreas. Destaca que tiene mucha relación con personas de otras nacionalidades y a pesar de que se comunican en inglés en ocasiones los acentos no son sencillos, pero logran comunicarse de manera adecuada. En cuanto al uso de tecnología, dice que la que tiene es la necesaria para desarrollar su trabajo; sin embargo, cuando ha requerido de alguna actualización solicita un curso en esa área para realizarlo. En cuanto al aspecto emocional, se puede notar que siente un gran orgullo de ser parte de la empresa, se expresa de manera cariñosa de sus compañeros, así como de las experiencias que le ha tocado vivir, también se puede notar en sus palabras y en la manera en que se expresa en que siente un gran agradeciemiento.

3) FGMGL1 consideran que la información fluye y que, aunque no existe un departamento de comunicación en la empresa, se cumplen las funciones. Comparten que la

relación que tienen con personas extranjeras cuando están en la empresa es buena, que incluso se les considera para los eventos, para las juntas y reuniones en la empresa. En cuanto al uso de la tecnología la empresa va adaptando el uso de las herramientas necesarias que les faciliten la labor diaria.

4) La relación laboral entre los empleados es buena, se puede apreciar que existe compañerismo, son cordiales, incluso hay vínculos de amistad. La relación entre los empleados y sus superiores también es buena, en los dos eventos en los que estuvieron presentes, las jerarquías se perdieron por lo que el ambiente era muy relajado y agradable.

9.5. Análisis visual Mexicali

1) Una vez realizado el análisis de la entrevista efectuada a EP1S1 se observó que durante la entrevista mantenía contacto visual, su postura era un poco fija, con el paso del tiempo y al realizar algunos movimientos de las manos con algunas respuestas se fue relajando, en algunas ocasiones se mostraba sonriente.

2) Tras el análisis visual realizado a la entrevista con EP2S2 se observa que su postura al momento de desarrollar la entrevista fue muy relajada, estaba muy sonriente, en ocasiones incluso se reía, al momento de hablar realizaba muchos movimientos con las manos, su rostro también denotaba tranquilidad y confianza.

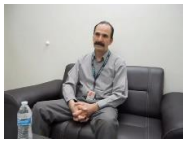
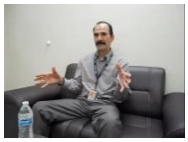
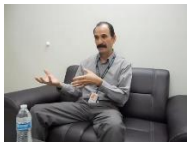
3) En el análisis visual de FGMGL1 se pudo observar que el ambiente era muy relajado, los empleados se mostraban contentos, en confianza, se reían y hablaban entre ellos, algunos de ellos incluso estaban tomando café mientras otros respondían a las preguntas, mantenían contacto visual entre ellos y con la moderadora, también se mostraban respetuosos al momento en que sus compañeros hablaban.

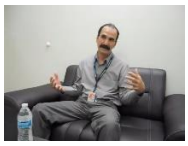
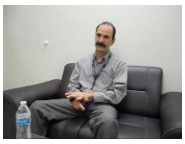
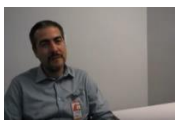
4) Durante el primer evento se pudo analizar visualmente que los empleados tenían contacto con los otros, era un ambiente de alegría, hablaban unos con ellos, se reían, algunos incluso tenían contacto físico con abrazos o en el momento de saludarse, de igual manera, se

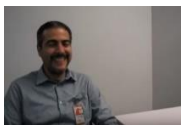
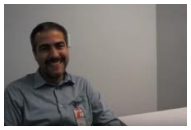
tenía un respeto hacia los demás. En cuanto al segundo evento, el ambiente era completamente festivo, también se podía observar a la gente relajada, contenta, compartiendo unos con otros, hablando, riendo, había contacto físico, en especial entre los empleados y los miembros de su familia.

Tabla 32

Análisis visual empresa Rockwell Collins- EEMSA en Mexicali.

Video	Imagen	Fragmento de Tiempo	Análisis Espacio Físico	Análisis Visual
DSCN6616		0:34-1:19	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	Durante este fragmento es destacable la tranquilidad con la que está hablando en la entrevista. En varias ocasiones mira fijamente a la cámara, con algunas frases incluso tiene expresiones faciales de sonrisa, y movimientos de sus manos.
DSCN6616		3:51-4:30	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	Durante este fragmento se puede observar al entrevistado que en algunas ocasiones voltea a la cámara, también al momento de hablar utiliza mucho sus manos para expresar lo que está explicando
DSCN6616		7:00-7:50	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado	El entrevistado voltea de manera constante a la cámara, utiliza mucho sus manos para complementar lo

			está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	que está explicando.
DSCN6616		16:26-17:08	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	En este fragmento el entrevistado realiza muchos movimientos de manos, con los que acompaña lo que está compartiendo de información, constantemente voltea a ver a la cámara, pero principalmente su vista está enfocada a la persona que lo entrevista. Su postura es relajada, se refleja su comodidad al momento de dar respuesta.
DSCN6616		19:03-20:08	Pared de fondo blanca, en el centro un sillón color gris en el que el entrevistado está sentado, él está vestido con un pantalón gris y una camisa color gris claro. Al frente se puede ver una botella de agua.	Se puede observar al entrevistado contando un poco con las manos, en algunas ocasiones volteando al techo, pensando, en otras volteando a la cámara, en ocasiones agarrándose las manos como si estuviera nervioso.
DSCF0846		1:05-2:26	Una pared del fondo blanca y la otra gris. De lado derecho se puede ver una mesa color blanco. El entrevistado	En este segmento, el entrevistado está muy serio, en ocasiones voltea a la cámara, pero en general voltea a otros lados de la sala, no realiza mucho

			está de lado izquierdo, en donde se puede apreciar que está vistiendo una camisa color azul.	movimiento físico, está muy formal, solamente efectuó un movimiento de la mano para tocarse la cara, sus expresiones faciales son muy notorias, en ocasiones de sorpresa.
DSCF0846		3:34-3:40	Una pared del fondo blanca y la otra gris. De lado derecho se puede ver una mesa color blanco. El entrevistado está de lado izquierdo, en donde se puede apreciar que está vistiendo una camisa color azul.	Muy sonriente viendo a la cámara, riéndose, se puede notar que su postura es más relajada, su cuerpo está menos contraído.
DSCF0846		3:57-4:25	Una pared del fondo blanca y la otra gris. De lado derecho se puede ver una mesa color blanco. El entrevistado está de lado izquierdo, en donde se puede apreciar que está vistiendo una camisa color azul.	Se puede observar que se toma el tiempo para pensar, su expresión facial lo muestra, su postura sigue relajada, mantiene más contacto visual que antes, por lo que se podía notar que ya estaba en confianza, también hay que destacar el poco uso que le daba a las manos al momento de comunicarse
ANIVERSARIO		0:00-0:20	Se pueden observar a muchas personas, algunas esperando en filas, otras sentadas en las mesas adaptadas bajo las	Mucho movimiento por parte de la gente, sus caras muestran alegría, emoción por ser parte del evento.

			carpas blancas, otras más caminando por el zacate. Mesa en el centro, de lado izquiero hay dos personas, así como del lado derecho otras dos. En el fondo se puede ver a empleados pasando, hay unos refrigeradores pegados a la pared y frente a ellos está ubicado el gerente de planta observando cómo va todo en las distintas mesas.	
CIERRE FISCAL		0:00-0:27		Interacción entre las personas, se pasan unas a otras los platos y la comida, así como los acompañamientos, se pude observar que el gerente de planta, así como algunos líderes están al pendiente de que los empleados tengan todo en su mesa.
DSCN6615		15:09-15:25	Una mesa rectangular blanca al centro, mesas en las que estaban sentados los 6 participantes, así como la moderadora, una de las paredes era de color blanco, mientras que la otra era de vidrio, lo que permitía que se pudiera observar el piso de producción.	De las 6 personas que estaban participando, a una de ellas se le podía ver tomando líquido, algunos se reían mientras otro hablaba, uno se estaba tocando la cabeza, signos o comportamiento de que en realidad no estaban muy interesados en estar en ese momento ahí. En ocasiones uno de ellos estaba volteando a ver a la cámara.
DSCN6615		17:10-17:48	Una mesa rectangular blanca al centro, mesas en las que estaban sentados los 6 participantes, así como la	Uno de los participantes moviendo las manos, otro con el brazo en la cara, mostrando una expresión de aburrimiento. Otros dos

	moderadora, una de las paredes era de color blanco, mientras que la otra era de vidrio, lo que permitía que se pudiera observar el piso de producción.	participantes mostrándose muy serios. El más participativo mostraba gran movimiento de las manos, mientras que otro estaba jugando con la botella de agua, sin prestar mucha atención.

Fuente: Elaboración propia.

9.6. Resultados obtenidos Corea del Sur:

En esta segunda población de estudio se realizó un análisis a las imágenes que se obtuvieron a través de la grabación en video de las dos entrevistas realizadas a un gerente y a un empleado de la empresa, del focus group integrado por 6 líderes de la empresa, así como a dos eventos, el primero de ellos la reunión de integrantes de la empresa con clientes, así como el segundo evento en el que se ofreció un concierto de música clásica a los empleados. De todo esto se obtienen los siguientes resultados.

9.6.1. Entrevistas semi-estructuradas en Corea del Sur

En la entrevista realizada a EP3S3, destacó que se siente muy orgulloso de pertenecer a la empresa, en cuanto a la comunicación destaca que es efectiva, tanto en la manera en que la empresa brinda la información como en la manera en que ellos la transmiten a sus equipos de trabajo.

En cuanto a la cultura que se vive en la empresa, se destaca el soporte y el trabajo en equipo que tiene con los integrantes de su equipo directo de trabajo, ya que se busca que se tenga ese apoyo por ambos lados. Tiene un fuerte sentido de cultura, ya que a pesar de que en ocasiones el ambiente laboral es pesado, siente que su aporte y el valor que él le da a la empresa es importante.

En cuanto a las relaciones laborales destaca que son importantes, en especial las que tiene con su equipo directo de trabajo, existe una buena comunicación, confianza y recibe soporte por parte de ellos.

El uso de la tecnología para el desarrollo de sus tareas es necesaria y clave puesto que debe estar en contacto constante con sus clientes.

Por su parte, durante la entrevista efectuada a EP4S4, comparte que en cuanto a la cultura en la empresa es fuerte ya que el trabajo en equipo es importante, así como la relación que se tiene con los compañeros, además destaca que se siente muy contento de ser parte de la empresa, puesto que es su primer empleo; sin embargo, ha tenido la oportunidad de ir creciendo en la misma.

Con respecto a la comunicación, considera que es efectiva, ya que se tiene mucha comunicación entre los empleados, así como con la empresa, pues se tienen reuniones semanales, en las que se les comparte información que ellos como líderes deben de compartir con sus equipos de trabajo.

Sobre el uso de la tecnología, destaca que es una empresa que su principal enfoque es el uso de la misma, por lo que es algo que utilizan constantemente para el desarrollo de sus labores, incluso utilizan diversos medios para comunicarse, tanto en la misma empresa como con los clientes.

9.6.2. Focus group Corea del Sur:

Durante el desarrollo del Focus Group uno de los puntos mencionados es que ellos consideran que la comunicación en la empresa es efectiva, especialmente la que ellos tienen con su equipo directo de trabajo, cada uno de los integrantes del focus group es líder, por lo que la asistencia a las juntas semanales es de vital importancia para poder transmitir la información al resto.

En cuanto a la cultura consideran que la empresa es accesible y comprensiva con ellos, ya que cuando se tiene que trabajar por algo de manera extra la empresa les da la autorización de que al día siguiente puedan entrar más tarde o en caso de que vengan de un viaje que puedan tomarse el día siguiente para hacer cosas personales en las horas de oficina, lo que da mucha flexibilidad.

En cuanto a la relación con otras culturas tienen trato dentro de la empresa, así como con clientes que están en el extranjero, el relacionarse con otros y el trabajo en equipo es clave para ellos, ya que como se mencionó anteriormente todos ellos son líderes.

Con respecto al uso de la tecnología, realizan videollamadas para estar en contacto con algunos clientes, también utilizan distintos medios para comunicarse durante su día a día en las labores diarias. Por lo que el uso de la tecnología es constante.

9.6.3. Observación no participante Corea del Sur:

En la técnica de observación no participante realizada en el lobby de la empresa, antes de que iniciara el concierto ya estaban instaladas algunas sillas frente al escenario para que los empleados puidieran ocupar sus lugares, una vez iniciado el concierto, los empleados estaban atentos a las presentaciones, algunos incluso estaban grabando algunas de las canciones, el ambiente era muy relajado, silencioso y de respeto.

También se podía observar que había empleados que estaban en la parte de atrás disfrutando del concierto, por lo que el lobby estaba prácticamente lleno, durante el concierto en ningún momento se observó que los empleados estuvieran hablando entre ellos, sino que su atención estaba puesta directamente en en la orquesta, en desconectar y poder tomar un tiempo para relajarse.

Al finalizar se pudo observar que se tiene un fuerte sentido de cultura laboral, de trabajo en equipo ya que sin que alguien se los solicitara empezaron a recoger las sillas y a colocarlas en su lugar de almacenamiento

9.6.4. Observación participante Corea del Sur:

El desarrollo de esta observación fue en una sala de juntas, al entrar se podía observar que en las mesas se habían colocado algunos dulces y agua como bienvenida a los presentes, de lado izquierdo de la sala se sentaron los miembros de la empresa (5 personas), mientras que del lado contrario los clientes. Antes de iniciar la reunión se intercambiaron tarjetas, incluso a mi me las otorgaron. Una vez iniciada la reunión se pudo percibir el ambiente serio y formal, pero al mismo tiempo muy respetuoso, un integrante de Genesem realizó una presentación en la que los clientes estuvieron realizando preguntas, en algunas ocasiones miembros del equipo de Genesem las respondían, incluso hubo un momento en el que dos de ellos fueron al pizarrón a realizar un dibujo, lo que denotó la buena comunicación y la manera en que trabajan en equipo entre ellos, así como la manera en que dan soporte al gerente que era el que estaba realizando la exposición.

9.7. Tabla de análisis Corea del Sur

Tabla 33

Tabla de análisis empresa Genesem en Corea del Sur.

Temas	Traza de datos visuales	Datos Sociológicos	Ambiente	Interpretación	Referencias	Comentarios Técnicos
Comunicación Cultura Tecnología Multiculturalidad Relaciones Laborales	Cámara Digital Fujifilm Cámara Gear 360 ˚	EP3S3	Un espacio semi-privado ya que a pesar de ser una sala de juntas al estar cerrada sólo por vidrio se podía ver desde fuera y hacia afuera. Relajado, traquilo.	Apertura a hablar sobre su sentir en la empresa. Comunicación efectiva con sus compañeros, con los miembros de su equipo y con los clientes. Cultura de equipo y compañerismo.	Griffin & Moorhead Hidalgo, León & Pavón Barrera Kymlicka	Calidad regular del video con la cámara Fujifilm, calidad regular del audio al notarse un poco de ruido de la misma cámara. La cámara 360˚ por problemas técnicos grabó muy

				Uso constante de tecnología. Emoción positiva. Sin espacio		poco y sin audio.
Comunicación Cultura Tecnología Multiculturalidad Relaciones Laborales	Cámara Digital Fujifilm Cámara Gear 360 ˚	EP4S4	Un espacio semi-privado ya que a pesar de ser una sala de juntas al estar cerrada sólo por vidrio se podía ver desde fuera y hacia afuera. Relajado, traquilo.	Una comunicación efectiva y abierta con el resto. Una cultura muy fuerte de compañerismo y de trabajo en equipo. Uso de tecnología, así como de diversos medios que están relacionados con la misma. Espacio emocional positivo.	Griffin & Moorhead Hidalgo, León & Pavón Barrera Kymlicka	Calidad regular del video con la cámara Fujifilm, calidad regular del audio al notarse un poco de ruido de la misma cámara. La cámara 360˚ por problemas técnicos grabó muy poco y sin audio.
Comunicación Cultura Tecnología Relaciones Laborales	Cámara Digital Fujifilm Cámara Gear 360 ˚	FGCGL2	Un espacio semi-privado ya que a pesar de ser una sala de juntas al estar cerrada sólo por vidrio se podía ver desde fuera y hacia afuera. Un poco tenso, en gereral debido a la diferencia en el idioma. Poco espacio físico entre ellos.	Cultura fuerte de trabajo en equipo, al ser líderes. Trabajan con personas de otra nacionalidad, no se tienen problemas. Comunicación efectiva con los miembros de su equipo, en especial al transmitir información. Uso constante de la tecnología.	Cray & Mallory Griffin & Moorhead Hidalgo, León & Pavón	Calidad regular del video con la cámara Fujifilm, calidad regular del audio al notarse un poco de ruido de la misma cámara. Buena calidad de audio y video con la cámara 360˚.
Comunicación Cultura Multiculturalidad Relaciones Laborales	Cámara Digital Fujifilm	Empleados de Genesem y sus clientes (Unisem)	Un espacio semi-privado ya que a pesar de ser una sala de	Amplio sentido y cultura de compañerismo y trabajo en equipo.	Barrera	Calidad regular del video con la cámara Fujifilm, calidad

	Cámara Gear 360 ˚		juntas al estar cerrada sólo por vidrio se podía ver desde fuera y hacia afuera. Ambiente serio, formal, agradable. Poco espacio físico entre los miembros de Genesem y poco espacio físico entre los representantes de Unisem.	Comunicación efectiva. Espacio emocional positivo. No había espacio emocional entre ellos a pesar de que entre la mesa había un espacio físico.		regular del audio al notarse un poco de ruido de la misma cámara. Buena calidad de audio y video con la cámara 360˚
Relaciones Laborales Comunicación	Cámara Digital Fujifilm Cámara Gear 360 ˚	Empleados de la empresa e integrantes de la orquesta.	Espacio amplio, luminoso, poco espacio físico entre el público.	Compañerismo, vivencia de valores, respeto y trabajo en equipo. Espacio emocional positivo entre el público (empleados), así como entre los integrantes de la orquesta.	Barrera	Calidad regular del video con la cámara Fujifilm, calidad regular del audio al notarse un poco de ruido de la misma cámara. Buena calidad de audio y video con la cámara 360˚

Fuente: Versión original francesa (Chabert, 2017), adaptación y traducción (Gallegos, 2018).

Interpretación detallada tabla Corea del Sur

1) EP3S3 mostró gran apertura al hablar sobre su sentir de trabajar en la empresa, lo importante para él es saber que su trabajo está aportando valor. Considera que la comunicación que tiene con sus compañeros, en especial con los integrantes de su equipo directo de trabajo y con los clientes es efectiva. Destacó también que el uso de la tecnología es una constante en la empresa, puesto que la utilizan para comunicarse entre ellos, así como

para estar en constante contacto con sus clientes. En cuanto a las emociones, se pudo notar que sentía orgullo de ser parte de la empresa, por la manera en que se expresaba, así como el gran respeto que tiene por sus compañeros, por sus jefes e incluso por sus clientes.

2) EP4S4 señala que la comunicación es efectiva y abierta con el resto de sus compañeros. También destacó que en cuanto a la cultura se tiene un fuerte sentido de compañerismo, así como de trabajo en equipo. En cuanto al uso de la tecnología, destaca que utilizan un chat interno, pero al mismo tiempo utilizan Kakao Talk, el cual es muy común en el país. Con respecto a la emoción, se pudo notar que siente un gran orgullo de formar parte de la empresa, en especial porque es la empresa que le dio la oportunidad de integrarse al ámbito laboral tras realizar sus prácticas, por su forma de hablar y de expresarse se podía sentir el cariño que tiene, así como la comodidad que siente al ser parte de ella, de cómo ha podido crecer y desarrollarse.

3) FGCGL2 compartieron que al ser sus posiciones en la empresa la de líderes el trabajo en equipo y la comunicación son claves, por lo que es algo que es importante para ellos. La comunicación es muy efectiva, en especial al transmitir la información cada semana tras la reunión semanal que tienen en la empresa. También destacaron que no tienen problema alguno en trabajar con personas de otras nacionalidades, ya sea dentro de la empresa o fuera al tratarse de clientes.

4) En cuanto a los dos eventos observados, se pudo destacar el amplio sentido de compañerismo y trabajo en equipo, también la comunicación tan fuerte que se tiene con el resto de compañeros y con los clientes, además se observa que el compañerismo, el respeto y el trabajo en equipo son valores que están fuertemente integrados.

9.8. Análisis visual Corea del Sur

1) EP3S3, tras realizar un análisis visual a su entrevista se puede destacar a través de las imágenes que denota confianza, se podía percibir su alegría, que estaba contento al estar

respondiendo. Su postura era de comodidad, tranquilidad. Mantenía constantemente movimiento con sus manos, así como contacto visual durante el desarrollo de la entrevista. En algunos momentos se quedaba pensativo antes de responder a algunas de las preguntas, de igual manera con algunas de las respuestas sonreía o incluso se reía.

2) EP4S4, tras el análisis visual que se realizó a la grabación de su entrevista se pudo observar que estaba en una postura relajada, de confianza, durante la misma tenía contacto visual en todo momento; sin embargo, el moviento de sus manos no se destacaba tanto, solamente en algunas ocasiones con algunas preguntas. También se pudo observar que conforme avanzaba la entrevista y con algunas de las preguntas sonreía o utilizaba en mayor medida sus manos.

3) Tras el análisis visual que se realizó de FGCGL2 se destaca que los empleados estaban relajados, todos estaban del mismo lado de la mesa por lo que en ocasiones se comunicaban entre ellos, mientras algunos respondían otros podían estar bebiendo café o agua, el ambiente se notaba relajado, en algunas ocasiones se reían, sonreían bastante durante el desarrollo de las preguntas. Un punto importante es que uno de los gerentes estuvo en la sala durante el desarrollo del Focus Group, en un inicio consideré que quizá por su presencia podían sentirse intimidados y no expresar libremente; sin embargo, él los estuvo animando a responder las preguntas, a que participaran.

4) Durante el desarrollo del primer evento (reunión entre integrantes de la empresa y sus clientes) al hacer el análisis visual de la grabación efectuada se puede observar que los empleados tienen una cercanía los unos con los otros, que se comunican, que tienen contacto visual entre ellos. También se puede observar, al ser una reunión con clientes que su comportamiento era de respeto y de participación, de diálogo.

En cuanto al segundo evento, tras el análisis visual se puede observar que el ambiente era muy relajado, las posturas eran de comodidad, se podía ver mucho respeto entre ellos, así

como hacia los miembros de la orquesta, también se podía notar que se encontraban atentos, y que en ciertos momentos incluso sonreían. Al final del evento una de las cosas que fueron notables fue que inmediatamente se organizaron para recoger las sillas del lugar, en sus rostros no se notaba molestia alguna o inconformidad.

Tabla 34

Análisis visual empresa Genesem en Corea del Sur.

Video	Imagen	Fragmento de Tiempo	Análisis Espacio Físico	Análisis Visual
CONCIERTO GENESEM 3		0:10-0:34	El espacio es muy grande, con mucha luz natural debido a las ventanas que quedaban detrás del escenario en el que se estaban presentando los músicos. Detrás de una mesa estaban colocadas sillas para que los empleados se pudieran sentar a disfrutar el concierto. De lado derecho de las sillas se encuentran las puertas de entrada de la empresa, de lado izquierdo el acceso y la recepción para la entrada de empleados y visitantes. En el fondo se encontraba una pared, así como las puertas de acceso al piso de producción.	En esta toma se pueden observar tres filas de personas que ocupan las sillas, en un primer plano se puede observar a uno de los empleados tocándose el cabello, en la segunda fila se puede observar a las personas que estaban poniendo atención, mientras que otros estaban grabando con el celular, el aspecto de los asistentes en general era serio, en ocasiones sonreían y en su mayoría estaban prestando atención.

CONCIERTO GENESEM 3		6:30-8:00	El espacio es muy grande, con mucha luz natural debido a las ventanas que quedaban detrás del escenario en el que se estaban presentando los músicos. Detrás de una mesa estaban colocadas sillas para que los empleados se pudieran sentar a disfrutar el concierto. De lado derecho de las sillas se encuentran las puertas de entrada de la empresa, de lado izquierdo el acceso y la recepción para la entrada de empleados y visitantes. En el fondo se encontraba una pared, así como las puertas de acceso al piso de producción.	Una de las personas en la primera fila estaba escribiendo en el celular, mientras que otra en la segunda fila estaba grabando con su celular el evento, otros estaban atentos. En la tercera fila se podía observar que uno de los empleados se estaba estirando del cuerpo, los brazos, la cabeza, como si la música lo estuviera relajando. En la primera fila una persona se estaba tallando los ojos, igual como si estuviera aprovechando el momento para relajarse. Se podía ver que la postura de los cuerpos de los empleados era relajada, que estaban disfrutando de la música y del espectáculo.
CONCIERTO GENESEM 4		0:00-0:27	El espacio es muy grande, con mucha luz natural debido a las ventanas que quedaban detrás del escenario en el que se estaban presentando los músicos. Detrás de una mesa estaban colocadas sillas para que	Las personas poniendo atención, unos estaban grabando, algunos estaban moviendo las manos, como si estuvieran siguiendo el ritmo de la música, hubo un momento en el que a uno se le cae el celular, lo recogió y no pasó a mayores, más que el ruido inicial, al final la

			los empleados se pudieran sentar a disfrutar el concierto. De lado derecho de las sillas se encuentran las puertas de entrada de la empresa, de lado izquierdo el acceso y la recepción para la entrada de empleados y visitantes. En el fondo se encontraba una pared, así como las puertas de acceso al piso de producción.	mayoría estaba sonriendo, aplaudiendo, hubo algunos que comentaron con otros, sus posturas eran relajadas.
FOCUS GROUP 1		2:25-2:50	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	Aquí están 6 personas, uno de ellos es el que responde, mientras otro de ellos está tomando apuntes, otros dos estrán prestando atención, otro está tomando café y un último se está tocando el cabello y el cuello, dos de ellos hablan el uno con el otro. Algunos miran al frente a la entrevistadora y a la traductora, mientras los demás tienen la mirada perdida, mostrando poco o nulo interés.
FOCUS GROUP 2		3:20-3:44	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras	Los empleados tienen la vista hacia abajo, el que está a la orilla izquierda tiene las manos juntas, el que sigue con las manos bajo la barbilla, el siguiente igual,

			tanto para escribir como para proyectar.	pero con una expresión pensativa. El cuarto está mirando sus palmas, el que sigue tiene las manos juntas y recargadas en la cara, mientras que el último se está tocando el cabello. El gerente está caminando detrás de ellos, hablándoles.
FOCUS GROUP 4		0:03-0:17	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	El ambiente es muy relajado, el gerente está detrás de ellos, a algunos los toca por los hombros, está hablándoles, dando unas palabras positivas, de motivación, lo que provoca risas entre ellos, algunos estaban tomando notas y otros volteando a ver al gerente.
FOCUS GROUP 6		0:00-0:31	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	El gerente está detrás de ellos de pie, habla con algunos, mientras que uno toma café, el resto volteando a ver a la entrevistadora y a la traductora, uno de ellos, el de la orilla derecha no dejó de tocarse el cabello durante el desarrollo del evento.
REUNIÓN GENESEM 3		0:00-0:30	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como	Tres de los empleados estaban sentados, mientras otro de ellos, el gerente y el cliente estaban frente a la pizarra, el empleado tras estar hablando con el gerente y el cliente regresó a su asiento, dos de ellos hablan el

			para proyectar.	uno con el otro y siguen observando al gerente y el cliente que están hablando frente a la pizarra.
REUNIÓN GENESEM 4		0:25-1:10	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	Tres de ellos están sentados, el de la orilla izquierda está con la mirada perdida con el brazo derecho recargado en su cara, el de en medio con los brazos estirados en forma de x sobre otra silla, mientras que el de la orilla derecha está con un brazo apoyado en la mesa. Por su parte, el gerente, uno de los empleados y uno de los clientes, están hablando junto a la pizarra, el empleado está dibujando y dando una explicación, los que están sentados sólo están observando cómo pasa ese suceso.
REUNIÓN GENESEM 5		0:45-1:15	El espacio de la sala de juntas es muy amplio, en el centro se encuentra una mesa circular, en una de las paredes están unas pizarras tanto para escribir como para proyectar.	Dos empleados están sentados, uno de ellos con el brazo derecho apoyado en su cabeza, el de la otra orilla volteando hacia él y cuando el gerente empieza a hablar voltea su mirada hacia él. Junto a la pizarra está otro empleado y un cliente, el gerente está dibujando algo y está dando la explicación, en eso el empleado de la orilla izquierda empieza

				a hablar contribuyendo a la plática que tenían el empleado, el cliente y el gerente.
DSCF2064		0:40-1:25	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color gris y blanco. El entrevistado está vestido con una camisa blanca con el logotipo de la empresa, frente a él su computadora de color gris.	Mira a la entrevistadora al momento en que responde, también mira a otras partes de la sala, se toma de ambas manos y hace movimientos con ellas, en ocasiones como si se apoyara con ellas para hacer énfasis en lo que está respondiendo, su lenguaje corporal es relajado, incluso llega a sonreír al momento de dar su respuesta.
DSCF2064		3:48-4:49	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color gris y blanco. El entrevistado está vestido con una camisa blanca con el logotipo de la empresa, frente a él su	Realiza movimientos de las manos, también mucho movimiento con su cuerpo cuando está respondiendo, mucho movimiento de los brazos y de la cabeza, mira a la entrevistadora y le quiere transmitir su emoción con la manera en que está dando la respuesta.

			computadora de color gris.	
DSCF2063		1:00-1:17	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color blanco y gris. El empleado está vestido con una chamarra de color negro con el logotipo de la empresa, frente a él una libreta de color azul y una pluma.	Sonríe al momento en que responde, realiza movimientos con sus manos, mira de manera directa a la entrevistadora, su postura es relajada, su comportamiento es a su vez tranquilo, relajado, se puede notar que está cómodo. Mientras responde, hay ocasiones en las que se queda pensativo, quizá recordando el momento del que está haciendo referencia.
DSCF2063		3:00-3:17	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color blanco y gris. El empleado está vestido con una chamarra de color negro con el logotipo de la empresa, frente a él una libreta de color azul y una pluma.	Su postura y comportamiento es que se encuentra cómodo, con una de sus manos se agarra el cuello de la camisa, sonríe mientras contesta, mirando directamente a la entrevistadora, su movimiento corporal refleja confianza.

DSCF2063		6:42-7:06	La pared de fondo está pintada de color verde, en donde resalta el logotipo de la empresa (Genesem), de lado izquierdo se puede observar un poco de fondo de la pared y la puerta en color blanco y gris. El empleado está vestido con una chamarra de color negro con el logotipo de la empresa, frente a él una libreta de color azul y una pluma.	Mientras responde tiene mucho movimiento de su cuerpo, de la cabeza y de sus manos. En el momento en el que responde mira directamente a la entrevistadora, su postura es traquila y denota comodidad y confianza.

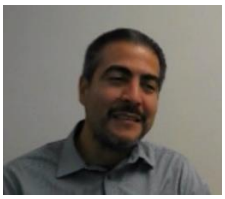
Fuente: Elaboración propia.

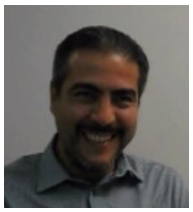
9.9. Análisis de microexpresiones

Como se mencionó anteriormente se realiza un análisis de las microexpresiones del rostro de los sujetos entrevistados durante el desarrollo del estudio metodológico cualitativo, tomando como base las emociones de: felicidad, tristeza, asco, ira, miedo y sorpresa. Las imágenes pueden no verse claras, debido a que son tomadas como captura de pantalla de los videos analizados para este análisis; sin embargo, en el video se pueden distinguir claramente sus expresiones.

Tabla 35

Análisis de microexpresiones.

Datos	Imagen	Análisis
Sujeto: EP1S1 Fragmento tiempo: 0:05- 00:20		Muestra en primera instancia la emoción de sorpresa por la manera en que tiene un levantamiento de cejas, así como por la expresión de sus ojos, al verse más grandes. Al

		mismo tiempo, se reconoce la emoción de felicidad, muestra una sonrisa de no disfrute, más bien de amabilidad.
Sujeto: EP1S1 Fragmento de tiempo: 14:00-14:15		Muestra en primera instancia la emoción de sorpresa, al tener un levantamiento de las cejas. Posteriormente se puede observar que se refleja la emoción de felicidad, ya que muestra una sonrisa de disfrute, se nota ampliamente el movimiento de mejillas, así como las "patas de gallo".
Sujeto: EP4S4 Fragmento de tiempo: 00:35-00:50		Se aprecia la emoción de felicidad, muestra una sonrisa de disfrute, sincera, sin ser tan efusiva, además muestra un poco de sorpresa con un levantamiento de cejas.
Sujeto: EP4S4 Fragmento de tiempo: 2:30-2:45		Muestra una emoción de felicidad por completo, su sonrisa es de disfrute, se nota el movimiento en sus mejillas, mostrando los dientes, así como el movimiento de los párpados y los ojos al momento en que sonríe.

Fuente: Elaboración propia.

9.10. Análisis y discusión de las técnicas de investigación cualitativas

Tras realizar todo el análisis cualitativo se presentan los siguientes hallazgos como los más significativos:

a) La comunicación tiene un área de oportunidad para un mejor manejo de la misma, en especial hacia el manejo de la información.

b) El liderazgo es bueno, pero podría ser mucho mejor si se tuviera una cercanía y confianza con las personas, por lo que aquí se da una relación directa con el espacio emocional.

c) La cultura es buena, pero podría ser mucho más fuerte e importante para los integrantes de la empresa.

d) La multiculturalidad que se vive en ambas empresas es positiva y sana, se tiene apertura hacia otras culturas y a la relación con ellas.

9.11. Parte 3: Análisis y discusión de la estructura mixta de la investigación

En cuanto a la relación entre los hallazgos obtenidos tanto en la metodología cuantitativa como la metodología cualitativa. En primera instancia se encuentra que el espacio emocional es un punto relevante y que hace su aparición en ambas metodologías, se podría decir que es algo que no se maneja actualmente dentro de las empresas pero que si se le da la importancia que debe de tener podría beneficiar en gran medida a la cultura y al clima laboral. Además, al realizar el comparativo entre ambas empresas se destaca que la diferencia entre una y otra es mínima, por lo que el trabajo en este aspecto al interior de la empresa sería bastante relevante para la misma.

En segunda instancia está el tema de la comunicación, si bien es cierto se nota que al momento la comunicación es buena y es efectiva, también en los resultados se obtuvo que en ambas organizaciones tiene un área de oportunidad, si se puede dar la importancia a la comunicación se podrá manejar de manera adecuada lo que a su vez beneficiará a la misma organización, así como a la cultura que se vive al interior. Asimismo, si se hace una comparación entre ambas empresas se puede destacar que la comunicación es mejor en México, quizá esto pueda deberse a que a pesar de que no tiene un departamento de comunicación la empresa tiene ya bastantes años manejando la comunicación desde el área de recursos humanos, otro punto que pudiera tener a favor es que es una cultura más cercana, lo que facilita que se tenga comunicación entre uno y otros.

En tercera instancia se destaca el tema del liderazgo dentro de la organización, en este punto se puede ver que en general se presenta un buen liderazgo, pero a pesar de ello en los resultados se pudo observar que algunos de los empleados destacaban que el liderazgo por parte de sus supervisores no era el mejor, ya que notaban al líder como autoritario, que no los consideraba para la toma de decisiones y que no participaban activamente en proyectos, lo que termina por afectar de manera directa al clima y la cultura laboral. Además, si realizamos

una comparación directa entre los países se puede destacar que a pesar de que se tiene un buen liderazgo, se muestra que en México puede ser considerado como un mejor liderazgo, o incluso uno más sano, ya que de los dos países es el que tiene el primer lugar.

En cuarta instancia se tiene la cultura y la multiculturalidad, al ser empresas que trabajan de manera directa con personas de nacionalidad distinta a la que se tiene en el lugar en el que está instalada la empresa, los resultados muestran que se tiene un buen manejo de la multiculturalidad y que se tiene una apertura hacia distintas culturas, por lo que, si se refuerzan estos aspectos, su cultura y clima laboral, así como la multiculturalidad tendrán un impacto más fuerte y positivo no sólo al interior de la empresa, sino también en el exterior, lo que al fianl sirve como ejemplo para otras organizaciones. Finalmente, en cuanto a la comparación entre ambas empresas en el aspecto del clima y la cultura laboral se puede destacar que México también obtuvo el primer lugar, quizá al igual que la comunicación, tiene una relación el hecho de que la cultura y sobre todo el ambiente en México es muy distinto al que se tiene en Corea, se tiene una cultura y un ambiente más cercano y de apoyo entre todos.

Capítulo X

Conclusiones Generales de la Investigación

Como conclusiones podemos destacar en primera instancia la importancia que tiene la multiculturalidad en las organizaciones, la manera en que la cultura causa un impacto en los empleados, en sus emociones y en la misma organización, algunos autores como Xhong & Lee (2003), así como Winkler (2012), hacen mención de lo relevante que es el que se tenga un conocimiento de la diferencia que existe entre las culturas porque esto permite una mejor adaptación de los empleados en las organizaciones. En este mismo sentido, el trabajo de campo realizando para esta investigación demostró que la cultura es muy distinta entre ambos países y que efectivamente el personal tiene que pasar por un proceso de adaptación.

Se debe tener presente que en este trabajo se está hablando de organizaciones que reciben a gente de otras nacionalidades, sin que necesariamente sean empleados de tiempo completo, pueden ser clientes que están de visita, proveedores o empleados que acuden a la empresa para alguna capacitación o entrenamiento. En el caso preciso de esta investigación se dan dos situaciones distintas, una de ellas, Rockwell Collins-EEMSA, está bajo el liderazgo de una persona de otra nacionalidad, que tuvo que adaptarse a una cultura de la que prácticamente no conocía nada; sin embargo, estuvo consciente de ello desde el momento en que asumió el mando, sabía que la cultura que predominaba era la mexicana y por ello el interés de dejar funcionar las cosas e ir realizando aportaciones cuando fuera necesario.

Por su parte la otra empresa, Genesem, tiene un liderazgo de una persona con la misma nacionalidad, en donde predomina una cultura de respeto por todo, de orden y en donde ellos mismos al recibir personas extranjeras muestran ese mismo respeto por ellos y hasta cierto aspecto una tolerancia si es que no se conoce la cultura, aquí me permito hacer referencia a una experiencia personal durante la visita realizada a Corea. Previamente a ella investigué sobre la cultura, las formas de comportamiento, a lo que podía enfrentarme

estando en una cultura asiática; sin embargo, no esperé que las personas que me habían invitado a cenar, me llamaran la atención por no conocer un detalle específico de su cultura, a lo que tuve que ofrecer una disculpa por desconocer y aclarar que yo estaba aprendiendo.

Fue un detalle muy simple, pero que permite hacer la reflexión, ¿qué pasará al interior de la empresa si pasa una situación similar con algún empleado?, ¿la reacción será la misma? En este punto es relevante lo que señala Lévy-Leboyer (2007), con respecto a que se deben de considerar las singularidades culturales, ya que esto permite que la persona tras el aprendizaje de las mismas pueda ponerlas en práctica.

A pesar de estos detalles que se dan en las empresas multiculturales, se pudo constatar que en ambas organizaciones (Rockwell Collins-EEMSA y Genesem), el sentido de cultura es fuerte, es decir, los empleados se identifican con los valores de la empresa, con la manera en que se vive al interior de ella, dado que en cada empresa se puede distinguir la combinación entre cultura nacional y cultura empresarial.

En cuanto a la variable de liderazgo, estudiada en la presente investigación, en general se muestra que va más encaminado hacia la dimensión democrática, que se apega a un liderazgo más positivo; sin embargo, en algunas ocasiones se observó un liderazgo autoritario, hablando de manera específica de la empresa coreana, esto ligado a la cultura que tiene el país.

Por su parte, la variable comunicación, funciona de manera adecuada, a pesar de que en ninguna de las empresas estudiadas tiene un departamento de comunicación asignado; sin embargo, se observó que se realizan gestiones; por lo que sería recomendable que se brinde más atención a esta área, en especial con la manera en que se distribuye la información para que pueda ser más efectiva.

Cabe señalar que, en base a los resultados, se puede destacar que la variable demográfica de antigüedad en el puesto tanto en la muestra mexicana como coreana tiene un

gran impacto en la variable de liderazgo y la comunicación, especialmente en los grupos de mayor antigüedad, esto puede deberse a muchas razones, en Corea una de ellas puede ser su propia cultura, la cultura de respeto que tienen por las personas mayores y que por ende, este grupo de mayor antigüedad en la empresa, tiene más edad y de esta manera su comunicación con los demás y con los mismos líderes es más directa, mientras que los grupos de menor antigüedad, tienen menos edad y por esa cultura de respeto no pueden tener esa misma seguridad o confianza para con sus compañeros o líderes.

En cuanto a la variable de espacio emocional, esta tiene un gran impacto en el personal, por lo que, al considerarlo dentro de la organización, puede ser la base para una cultura y clima efectiva. Si bien es cierto que Bourdieu (1984) hace referencia a los espacios, principalmente los físicos y desde los que se pueden distinguir las jerarquías, pasando por Foucault (1969) que hace referencia a los discursos, el poder que puede tener este en los miembros de la organización, así como Goleman (2012), Jeantet (2018), se enfocan a la importancia de conocer ¿de dónde vienen las emociones?, es fundamental saber los efectos en el personal. El resultado de esta investigación demuestra que no se toca a profundidad la variable de espacio emocional que se da en las organizaciones; y el hecho de que no se tome la importancia, tiene un impacto tanto en la cultura como en clima laboral de la organización.

Como hemos visto a lo largo de la presente investigación, la variable espacio emocional, no solamente se enfoca en el espacio físico y emocional del empleado, el espacio emocional es lo que permite sentir cercanía ya sea con los compañeros de trabajo, como con los superiores, si el espacio emocional es fuerte, es decir, que el empleado esté conectado emocionalmente dentro de su espacio laboral, con los compañeros y supervisores, se podrá sin problema alguno tener una relación fuerte, las personas se sentirán motivadas, contentas, incluso comprometidas y con ganas de mejorar.

El problema radica en que, al no ser tratada la variable de espacio emocional dentro de las directrices de las organizaciones, el empleado pone una barrera con sus compañeros, con sus supervisores, lo que a la larga repercute en muchos aspectos, como la falta de motivación, de satisfacción, de compromiso, de querer trabajar, de ser capaz de trabajar en equipo, tal como se vio demostrado en la presente investigación.

La importancia del tema espacio emocional, es algo que no se considera en las empresas como pudiera ser la tecnología o algo más visible; ciertamente, es algo que está presente, pero que no necesariamente lo está de manera física para que se pueda observar a simple vista. Es algo que va más allá y que se puede mostrar a través de diferentes comportamientos, movimientos, situaciones.

Partiendo de estas conclusiones en cuanto a lo que se ha visto reflejado a lo largo de la investigación, aún no hay estudios que se enfoquen al cien por ciento en lo que es la categoría del espacio emocional y que tiene gran importancia e impacto en los empleados de la organización; es una cuestión que por lo observado aún no se tiene conciencia de ello a gran escala ni en México ni en Corea del Sur y que si se maneja de manera adecuada tiene un gran impacto en la cultura laboral, así como en la multiculturalidad, temas claves en el estudio de esta investigación.

Por su parte, es importante destacar algunas de las limitaciones que se tuvieron a lo largo de la investigación; en primera instancia, en la empresa Rockwell Collins- EEMSA en Mexicali no se pudo tener acceso en video a todo lo que se había solicitado, por lo que hubo temas que no se desarrollaron tan ampliamente como se hubiera querido en cuanto al análisis visual.

En cuanto al instrumento, en especial el diseñado para Corea, al no conocer la lengua coreana, se pudo haber tenido un fallo en la redacción, lo que pudo ser complicado para que el personal pudiera comprenderlo al cien por ciento.

Derivado de estas conclusiones en cuanto a la metainferencia del nivel 1, es posible destacar que, como ya se ha mencionado, la comunicación no tiene la importancia que debiera dentro de la organización, y que, de tenerla, se podría beneficiar de un clima laboral más fuerte, en el sentido en que dentro de la organización, el empleado se sentiría motivado, comprometido, tendría confianza y sentiría satisfecho de lo que logra en su trabajo, a diferencia de lo que ya se tiene en la organización.

En cuanto a un nivel de metainferencia del nivel 2, se destaca que las variables de espacio emocional, cultura y multiculturalismo, son temas que pueden llevarse a un estudio más profundo, ya que podría aportar información mucho más relevante y que cause un mayor impacto para el correcto manejo de estas cuestiones en la misma organización, especialmente en todas aquellas empresas que pertenezcan a un corporativo que esté instalado en otro país, así como el que estén al mando de líderes de otras nacionalidades.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se puede realizar un estudio más profundo del espacio emocional, ya que al ser un tema que aún no es tan conocido y aplicado en las empresas instaladas en México, puede aportar mucho al mejor desarrollo de la empresa, así como al clima y cultura laboral.

Como se mencionó anteriormente, el espacio emocional está presente en cada organización, solo que no se le da la relevancia adecuada puesto que no se tiene información sobre ello y es por lo que puede pasar de largo; sin embargo, el espacio emocional a pesar de ser desconocido tiene gran impacto en el personal y por consecuencia en la manera en que este efectúa su labor dentro de la organización.

En lo personal, lo que sigue tras esta investigación y con la finalidad de continuar aprendiendo y aportando sobre este tema de espacio emocional, en cuanto las condiciones lo permitan, se tiene planeado hacer un estudio en el que se liga la psicología a través de la teoría cognitivo conductual con la comunicación a través de la antropología visual; para

trabajar de manera directa con diversos grupos de empleados dentro de una organización y realizar un cambio en una cuestión específica que se delimitará con dimensiones como el mando gerencial en la misma organización de acuerdo a ciertas necesidades, para ello, habría que llevar a cabo grabaciones, análisis y estudios que permitan ver de qué manera este cambio impacta en el espacio emocional de manera positiva.

Teniendo esta apertura por parte de las organizaciones, se puede ir desarrollando mayor información sobre este tema que aún no se trata de manera completa en las organizaciones y que permita tener más conocimiento sobre el mismo, esto con la finalidad de que una vez teniendo todos estos análisis y resultados, habría posibilidad de crear alguna teoría o un sistema que sirva como base para trabajar directamente el espacio emocional con los trabajadores.

Capítulo XI

Proyecto Aplicativo

Las organizaciones, en especial en la industria maquiladora, sufren de cambios día a día, por ello las empresas se van haciendo más competitivas y es debido a ello que el uso de las tecnologías es cada vez más común. Pero, ¿en qué sentido puede beneficiar la tecnología a una organización?, la tecnología beneficia tanto a nivel empresa con tecnología de punta en el manejo de los procesos como el uso que el personal le dé a la tecnología para el desarrollo de su trabajo diario.

Es por ello, que el proyecto aplicativo nombrado Com1App, consiste en una aplicación que se tenga en la organización, a la que los empleados puedan ingresar tanto a través de su computadora de escritorio, laptop o celular, y que en esa aplicación tengan todas las herramientas que utilizan para desarrollar su trabajo, pero adaptadas en este mismo sitio para que no tengan que estar ingresando a cada una de manera separada.

Es decir, que en esta misma aplicación ellos puedan tener acceso a la información que actualmente está en un intranet, que también puedan tener un chat interno con sus compañeros de trabajo, en el que puedan armar grupos, así como realizar videollamadas y consultar los manuales o procedimientos necesarios para el desarrollo de su labor diaria.

Para esta aplicación se considera que el Modelo de Red es el más conveniente debido a que se puede adaptar de una mejor manera al trabajo que desarrollan los empleados en las distintas áreas de la empresa, este modelo de red permite que se tengan alianzas estratégicas, tanto dentro de la misma empresa a través de los distintos departamentos o áreas como fuera con proveedores, que en este caso serían los que darían el soporte a las herramientas con las que cuente la aplicación, así como proveedores que ofrezcan algún servicio relacionado con la aplicación que pueda aportar algo adicional.

El modelo red se basa en las relaciones, en la manera en que trabajan en conjunto, con esta aplicación se está dando la oportunidad de que sus integrantes puedan trabajar en conjunto, que tengan una comunicación constante, efectiva y rápida, lo que puede llevar a un crecimiento dentro de la misma organización. Esta aplicación puede tener su base en que se logre una comunicación efectiva entre todos sus empleados al momento de utilizarla, ya que todos tendrán acceso a ella y a través de esta aplicación todos los empleados estarán conectados.

El plan, desarrollar esta aplicación que permitirá que todos los empleados en la organización tengan una comunicación rápida y efectiva, en la que puedan encontrar todo lo necesario para realizar su trabajo en cuanto a protocolos, manuales, procedimientos, dibujos, etc.

La estrategia, comunicar a todos los empleados los beneficios que traerá para ellos el uso de esta aplicación, ir informando de todo lo que se podrá alcanzar con esta aplicación. La táctica, capacitar a los empleados para el uso de la aplicación, a los que ya son parte de la empresa, asignarle un usuario y contraseña para que puedan ingresar, por su parte, a los nuevos empleados se les podrán crear sus usuarios y contraseñas para que también tengan el acceso a la aplicación. Lo que lleva al uso de la aplicación de manera diaria en el área de trabajo a la cual se puede ingresar desde cualquier plataforma, lo que permitirá a los empleados que viajan constantemente por trabajo estar conectados en tiempo real.

Por su parte, en base al Global Innovation Index, nos basaríamos en el área de Infraestructura, específicamente el punto 3.1, Tecnologías de la Información y comunicación que está enfocado al uso y acceso de la tecnología, aquí lo destaca como un servicio en línea para gobierno y ciudadanos pero se puede adaptar para que sea en su totalidad el uso de la aplicación sea para todos los empleados de la empresa, que esta aplicación se les asigne desde

el momento en que ingresan a la empresa, se les brinde una capacitación antes de manejarla, así como una aplicación que puedan usar todos los empleados de la empresa.

Para el desarrollo de esta aplicación se requiere en primera instancia crear una lista de los programas que se vayan a incluir en la aplicación, aquellos que sirvan de herramientas de trabajo diario a los empleados, aquellos que les permitan estar comunicados en todo momento, que esté vinculada la cuenta y que puedan ingresar a ella desde cualquier dispositivo que utilicen (computadora de escritorio, laptop, tablet o celular), que puedan ingresar y conectarse desde cualquier momento, en especial porque la mayoría de las personas viaja, por lo que esta es una excelente herramienta para seguir conectado a la planta desde la distancia y poder ingresar a la aplicación de manera segura.

11.1. Técnica Scamper

Tabla 36

Técnica Scamper.

VERBOS	EJEMPLOS DE ACCIÓN	EJEMPLOS DE PREGUNTAS
(S) **Sustituir**	*Sustituir los distintos programas que utilizan actualmente por un solo programa.	¿Se incluirán todos los programas al nuevo programa? ¿Será sencillo de utilizar? ¿Tendremos acceso a él como lo teníamos con los otros programas?
(C) **Combinar**	*Combinar los recursos que utilizan todos los empleados en esta aplicación única.	¿Se pueden realmente combinar todos los recursos?
(A) **Adaptar**	*Adaptar la aplicación a las necesidades de la empresa.	¿Qué tipo de modificaciones se pueden realizar? ¿Qué se tendría que realizar para adaptarlo para el empleado? ¿El empleado de qué manera lo recibiría?
(M) **Magnificar/Modificar**	*Se pueden hacer modificaciones a la aplicación una vez que ya se está utilizando.	¿Qué tipo de modificaciones se podrían hacer? ¿De qué manera se implementarían?

(P) **Permutar/Proponer otros usos**	*Que esta aplicación sea el inicio del desarrollo de nuevas aplicaciones.	¿Servirá para todos los departamentos o áreas? ¿De qué manera se puede utilizar?
(E) **Eliminar/Reducir/Minimizar**	*Eliminar aquello que afecte la comunicación entre los miembros de la organización en el uso de la aplicación.	¿Cómo puede eliminarse aquello que interfiere en la comunicación?
(R) **Reorganizar/Reordenar/Invertir**	*Modificar el proceso de capacitación antes de utilizar la aplicación en caso de que no funcione.	¿De qué manera se puede modificar? ¿Qué impacto tendrá la modificación?

Fuente: Elaboración propia.

La técnica Scamper permite conocer los cambios que se pueden considerar para realizar en caso de que la aplicación no esté funcionando de la manera correcta, además de visualizar cómo es que se pueden tomar acciones y aquellas cuestiones que se deben de tener en cuenta al realizar las modificaciones.

La aplicación tiene entre sus fortalezas: ser un producto de innovación, que puede alcanzarse una comunicación efectiva, genera el trabajo en equipo, y se tiene un avance tecnológico. Entre sus oportunidades se encuentran: tener un crecimiento gradual en la empresa, mejor comunicación, mejor cultura y una competencia sana.

Por su parte, entre las debilidades están: falta de capacitación para el uso de la aplicación, falta de planeación, confusión en el uso de la aplicación. Y entre las amenazas están: la competencia no sana, conflictos internos por malos entendidos, problemas con el proveedor.

Esta aplicación al ser única podría ser ofrecida a diversas organizaciones, ya que todas ellas tienen manuales y procedimientos que son del interés de todos los empleados, así como los programas internos de comunicación como el chat, el intranet y algún programa que les permita comunicarse a través de videollamada ya sea con personas de su misma empresa, como personas de otras plantas tanto en el mismo país como en otros países del mundo. Esta aplicación permitirá a los empleados que a través de ella puedan estar conectados en

cualquier momento, desde cualquier dispositivo, lo que permite que la calidad en la respuesta sea de manera inmediata.

11.2. Detalles de la aplicación

Como se ha mencionado con anterioridad, la app será una herramienta para los integrantes de la empresa por lo que al entrar a ella se desplegará un menú en donde ellos tendrán la opción de seleccionar el idioma que deseen entre diversas opciones, una vez que ellos elijan el idioma podrán seleccionar dentro de las opciones la que deseen utilizar, ya que les da distintas opciones como: correo electrónico, directorio de números de celular y extensiones de oficina de los empleados de la planta, manual de la empresa, chat interno, opción para realizar videollamada al instante, carpeta que le da acceso directo a toda la información que tiene en la computadora de escritorio que tiene en su oficina, carpeta con los programas que utiliza en su trabajo, calendario para poder agendar sus citas, acceso al intranet de la empresa, así como soporte técnico en caso de que tenga alguna incidencia.

Además, la app les da la opción de que adecúen a su gusto el tipo, color y tamaño de la letra, fondo de la pantalla, los colores de las carpetas y de los accesos directos, siendo la intención que el empleado se sienta cómodo utilizando la aplicación, así como se sienta familiarizado con ella, esto a su vez le otorga un sentido de pertenencia y de toma de decisiones ya que tiene la opción de elegir lo que más le convenga. La aplicación es ligera y segura, esto en particular por la información a la que tienen acceso, así como por la información que se comparte entre los mismos empleados de la organización, así como con los proveedores o clientes.

11.3. Propuesta de Plan de Comunicación y Estrategia

Tras haber realizado los estudios en ambas empresas, se pudo constatar que las dos poseen de algunas herramientas de comunicación con las que trabajan diariamente; sin embargo, no poseen una en la que ellos tengan acceso directo a cada una de estas

herramientas que requieren para sus labores. Por ello, el interés de que los empleados tengan el acceso a esta aplicación.

Cabe señalar, de que a pesar de que la aplicación puede funcionar para cualquier empresa en cualquier país, ya que tiene la opción de la elección del idioma, se tiene que tener en consideración la cultura del país, las necesidades especiales que tenga, así como el avance y desarrollo de tecnología, puesto que esto es un punto de referencia sobre lo que se puede alcanzar con esta app.

En el caso de México, por la relación de trabajo con Estados Unidos, tanto en sus mismos trabajadores, clientes y proveedores, quizá el idioma que deba de predominar sea el inglés, ya que al interior de muchas organizaciones es común que se utilice. Sin embargo, a pesar de que se da uso a la tecnología, pueda requerirse de una mayor capacitación para el personal en cuanto al uso.

Mientras que, en el caso de Corea del Sur, el uso de la tecnología es mucho más avanzado, utilizan su celular en cada instante, en especial una aplicación de mensajería instantánea que tendría que estar instalada forzosamente en esta app, además de que se podrían incluir otros sitios de interés que son muy manejados en la actualidad con su teléfono celular.

En primera instancia se estará anunciando en la misma empresa a través de los medios de comunicación ya existentes. Se optará por una fecha para la implementación, en esa fecha se realizará un evento en el que se efectuará una demostración del funcionamiento y se dará un periodo de un mes de prueba para que los empleados tengan la oportunidad de utilizar la aplicación, además de que podrán dar retroalimentación de las áreas de oportunidad que tenga la App.

Tras ese primer mes, se realizarán los ajustes necesarios para poder tener mejoras en el producto y tras finalizar con ellas se dará un nuevo mes de prueba para verificar el buen

funcionamiento, pero ya durante su uso. Lo que permitirá que la app pueda estar corriendo en poco tiempo de manera eficiente y segura.

Una vez que la app ya se esté utilizando se verificará de manera periódica que todo siga funcionando bien, además se realizarán los ajustes necesarios para que se vaya actualizando de manera automática, así como estar realizando ejercicios con los usuarios para ir agregando programas que vayan requiriendo.

Résumé de thèse en français

Évaluation des impacts de la communication, du leadership, de la technologie, de l'espace émotionnel et du multiculturalisme sur la culture et le climat de travail à partir du profil des collaborateurs des organisations manufacturières au Mexique et en Corée du Sud

Cette recherche montre comment la culture se manifeste de différentes manières dans les organisations et les raisons pour lesquelles cela se produit alors qu'elles appartiennent au même secteur et qu'elles ont des buts et des objectifs similaires, comment se fait-il que, lorsqu'elles sont installées dans des pays différents, leur culture peut être si différente l'une de l'autre, ce qui profite différemment à la même organisation.

L'intérêt fondamental de cette recherche est de permettre au lecteur de voir comment les relations interculturelles des personnes se déroulent au sein d'une organisation et comment elles ont un impact positif ou négatif sur différents aspects au sein de l'organisation. C'est pourquoi, j´ai travaillé avec un objectif principal et plusieurs objectifs spécifiques.

Objectif général : Déterminer l'impact des différents types de communication, du leadership, de technologie, d'espace émotionnel et de multi culturalité sur la culture et le climat de travail des entreprises.

Objectifs spécifiques

- Analyser l'influence de l'utilisation de la technologie sur la culture du travail à partir de l'âge de l'employé pour déterminer s'il y a une différence d'utilisation entre Le Mexique et La Corée du Sud.

-Mesurer comment la communication apporte à la culture du travail à partir du pays où l'entreprise est installée pour évaluer la différence de gestion de la communication entre Le Mexique et La Corée du Sud.

- Établir un lien entre l'espace émotionnel du groupe le plus ancien de l'entreprise et la culture de travail, pour comparer la gestion dans deux pays différents.

- Déterminer si plus d'espace émotionnel par genre, meilleur climat de travail pour évaluer s'il y a une différence entre Le Mexique et La Corée du Sud.

- Évaluer l'impact de la multi culturalité sur la culture du travail en se basant sur le pays dans lequel l'entreprise est installée pour évaluer le développement de l'employé au Mexique et en Corée du Sud.

- Déterminer comment le multi culturalisme influe sur le climat de travail sur la base de la nationalité de l'employé pour évaluer la différence entre le Mexique et La Corée du Sud.

Questions de recherche

- Comment l'utilisation de la technologie influence-t-elle la culture du travail à partir de l'âge de l'employé ?

- Comment la communication contribue-t-elle à la culture du travail à partir du pays d'implantation de l'entreprise ?

- Comment l'espace émotionnel apporte-t-il à la culture du travail en fonction du groupe ayant moins d'ancienneté dans l'entreprise ?

- Comment l'espace émotionnel contribue-t-il au climat de travail à partir du genre de l'employé ?

- Comment le multiculturalisme influe-t-il sur la culture du travail sur la base du pays d'implantation de l'entreprise ?

- Comment le multiculturalisme influe-t-il sur le climat de travail en fonction de la nationalité de l'employé ?

L'unité d'analyse de cette recherche est intégrée par des employés de la société Rockwell-Collins EEMSA Mexicali et Genesem Inc. Corée du Sud.

L'étude méthodologique qualitative a été réalisée en deux temps spécifiques, le premier en septembre 2017 avec l'observation non-participante, en octobre l'observation participante, tandis que les entretiens et LE FOCUS GROUP ont été effectués en novembre. Le second temps a eu lieu à la société GENESEM Corée du Sud où l'observation participante, observation non-participante, entrevues et FOCUS GROUP ont été effectuées en avril 2019.

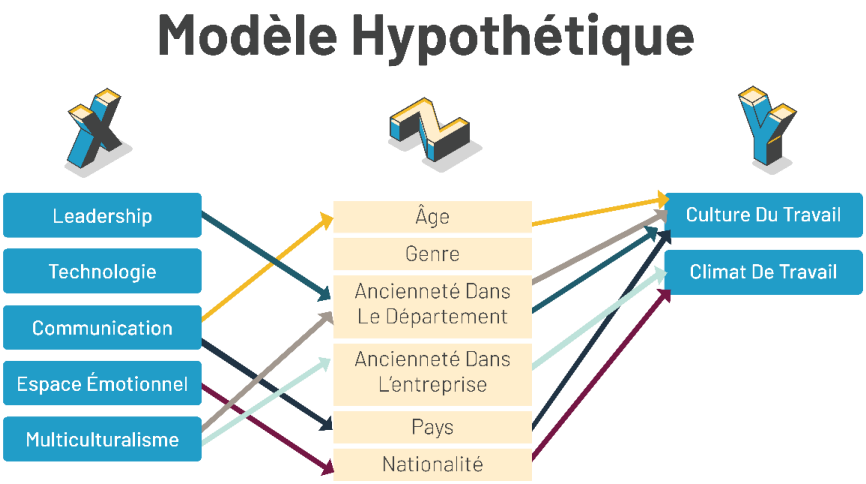
En ce qui concerne l'étude méthodologique quantitative, elle est réalisée sur la même période, appliqué par Google drive, ce qui permet de prélever un échantillon représentatif qui correspond à 283 employés à part entière entre les deux entreprises, ces questionnaires ont été appliqués de manière générale à tous les employés, il n'y a pas eu de séparation dans l'application par poste, car pour que l'échantillon ait une représentation de tous les membres ;il fallait qu'il y ait participation de tous les secteurs. En outre, pour les objets d'étude, il était important que les deux sexes participent, ainsi que des employés ayant différentes années d'ancienneté dans l'entreprise.

Dans les organisations, en particulier celles qui comptent parmi leurs membres des personnes de nationalités différentes et qui ont donc une culture différente et qui s'intègrent à l'organisation, des problèmes du choc culturel peuvent se poser.

Pour qu'il soit fait, il s'est appuyé sur le modèle hypothétique qui montre la façon dont le leadership à travers les deux types qui ont été étudiés : autoritaire et démocratique, ainsi que la technologie à travers les appels téléphoniques , les appels vidéo et le courrier électronique, la communication claire et précise et l'espace émotionnel depuis la proximité et la distance, ainsi que le multiculturalisme, en ce qui concerne l'âge, le sexe, l'ancienneté dans l'emploi, l'ancienneté dans l'entreprise, pays et nationalité, ont une incidence sur la culture du travail et le climat de travail.

Figure 1

Modèle Hypothétique.



Source : Élaboration propre.

Sur cette base, les hypothèses suivantes ont été retenues :

H1 : Utilisation accrue de la technologie à partir de l'âge de l'employé, une plus grande culture de travail

H2 : Une meilleure communication à partir du pays où l'entreprise est installée, une plus grande culture de travail

H3 : Plus l'espace émotionnel du groupe le plus ancien de l'entreprise est grand, plus la culture de travail est forte.

H4 : Un plus grand espace émotionnel par genre, un plus grand climat de travail.

H5 : Plus la différence de multiculturalisme est grande selon le pays dans lequel l'entreprise est implantée, plus la culture de travail est grande

H6 : Plus la différence entre le multiculturalisme et la nationalité est grande, l'environnement de travail est meilleur

État de l'art

Dans le but de connaître les études qui ont été menées ces dernières années sur la culture, en particulier la relation directe avec le multi culturalisme, l'espace émotionnel, la

communication, le leadership et la gestion de la technologie. La façon dont le leadership se développe au sein de l'organisation, ainsi que le rôle joué par les leaders dans les organisations, comment une gestion appropriée du leadership peut être bénéfique pour l'organisation dans des domaines tels que la communication, la portée des objectifs et la satisfaction du personnel, en créant un impact sur la culture et le climat de travail. Il est également question de l'utilisation des technologies au sein des organisations, en particulier de leur utilisation dans les médias pour partager certaines informations au sein d'une même organisation.

De toute façon, on aborde la question du développement des employés, comme une partie du bon fonctionnement de la culture est liée à l'autonomie de l'employé et à sa capacité à prendre des décisions, il est également fait référence à la pertinence de la communication interne en tant qu'outil dans l'organisation, aux valeurs et à leur importance dans l'entreprise, en particulier au moment où les employés sont en relation directe avec eux. Connaître les différentes études qui ont été menées dans différentes entreprises dans le monde sur ces sujets, pour pouvoir avoir une référence des résultats qu'elles ont obtenus, ainsi que les résultats et recommandations pour qu'il y ait des améliorations dans ces domaines.

Culture et Multiculturalité

Dans le domaine de la culture et de la multiculturalité divers, des auteurs parlent des travaux de recherche effectués, l'un d'entre eux est Maria de Fátima Oliveira (2013) qui dit que la diversité culturelle est directement liée à l'application de la culture elle-même dans une situation de gestion de crise, en réalisant une étude qualitative à travers un entretien à 25 professionnels de la communication, Il en résulte que la diversité culturelle a des effets assez significatifs au moment où les professionnels effectuent le travail de gestion de crise à quelconque situation.

Pour sa part, Yasser Binsiddiq et Rashed Alzahmi (2013) soulignent que la diversité culturelle dans les équipes et les groupes de travail implique une diversité d'individus, tous avec différentes cultures et visions du monde travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun. En outre, ils soulignent qu'il est important, pour que le bon fonctionnement d'un groupe de travail comprenant des équipes multiculturelles soit assuré, d'une part, d'une dynamique de groupe adéquate et, d'autre part, d'un engagement de tous les membres de l'équipe.

Espace émotionnel et climat de travail dans l'organisation

Ana Agostino (2015), partie de l'idée centrale qu'il faut chercher à clarifier ce dont on parle quand on réfère à la question de la durabilité, souligne que quand on parle de culture, on doit essayer de comprendre la réalité dans laquelle on vit.

De son côté, Janell Bauer & Margaret Murray (2018) dans leur travail cherchent à mieux comprendre les pratiques et les conséquences du travail pendant le deuil dans l'organisation, Ils ont effectué une analyse narrative de 29 entretiens qualitatifs avec des individus qui ont pris un congé de deuil dans un travail. En conclusion, il est nécessaire d'avoir une compréhension approfondie des relations entre les professionnels et les espaces dans lesquels les gens vivent et où la douleur n'est pas abordée et comment cela peut révéler une variété de façons dont les organisations peuvent cultiver un environnement plus humain et de soutien pour les travailleurs en deuil.

De même, Ji Hoon Song, Dae Seok Chai, Junhee Kim & Sang Hoon Bae (2018) examinent les relations dans la culture organisationnelle de l'entreprise dans laquelle ils travaillent à travers l'apprentissage, l'efficacité et l'engagement qu'ils ont à travailler dans diverses institutions. De leur côté, Sehoon Kim, Gary Mclean & Soyoun Park (2018) cherchent à connaître le phénomène du travail de longue durée en Corée du Sud et dans la culture.

Relation entre le leadership et la culture organisationnelle

Jolanta Aritz & Robyn Walker (2014) estiment que pour que l'on puisse avoir un leadership au sein de des groupes composés de personnes de culture différente, l'objectif principal doit être de promouvoir le respect entre tous. Ils ont donc appliqué un questionnaire de 12 questions pour identifier qui était le leader du groupe, ainsi que pour mesurer l'attitude et la satisfaction. En conséquence, les différents types de leadership peuvent affecter la participation et la contribution des membres et peuvent affecter les sentiments d'inclusion dans le groupe.

De la même manière, Daniel Hermosilla, Alberto Amutio, Silvia da Costa & Dario Páez (2015) analysent la relation entre le leadership et la satisfaction des employés, liés à leur efficacité et leur motivation en ce qui concerne les styles de leadership, ils ont donc réalisé un échantillon avec 47 managers et 107 subordonnés de différentes organisations dans le nord de l'Espagne

Pour sa part, Clavijo (2016) dit qu'il existe des différences dans les cultures selon le pays dans lequel elles se trouvent, en plus du fait que lorsqu'une organisation n'a pas assez de dirigeants qui ont des contacts différents, cela peut avoir des complications, il considère également qu'il est très important d'avoir une flexibilité dans les régimes de travail.

Technologie et climat organisationnel

Doris Muñoz et Juan Valencia (2015) cherchent à ce que les organisations du secteur productif intègrent dans leurs contextes le besoin dominant de transformer les informations qui circulent quotidiennement à travers leurs réseaux et canaux en un apprentissage significatif, qui enrichit leurs ressources humaines. Cependant, même si les organisations investissent massivement dans les plateformes numériques que leurs employés peuvent utiliser, elles ne sont parfois pas utilisées pour ce qu'elles étaient initialement censées être.

Cadre Historique Contextuel

En Basse-Californie, en particulier à Mexicali (Mexique), l'industrie « maquiladora » est devenue depuis des années l'une des principales sources d'emploi. Malgré cela, il y a quelques entreprises qui ont un département de communication, et qui montrent vraiment un intérêt pour la gestion experte dans leurs organisations. Selon le Directoire de l'industrie « maquiladora » (2014), il existe au total 165 industries « maquiladoras », dont 37 emploient plus de 500 personnes, dont 7 seulement (Honeywell Aerospace du Mexique, Gulfstream, Kenworth Mexicana, Newell Rubbermaid, Carefusion, Skyworks Solutions et Spectrum HHI) ont un département de communication. Certaines gèrent même leurs services de communication à des personnes qui ne sont pas des professionnels de la communication, ce qui rend la gestion de la communication plus complexe. Pour cela, l'intérêt de montrer dans ce chapitre de manière détaillée la naissance de l'Industrie « maquiladora » au Mexique.

Cependant, il se concentrera sur l'histoire de l'Accord de libre-échange, ainsi que sur les bénéfices du commerce extérieur et la manière dont il est géré, ainsi que sur sa relation avec l'industrie « maquiladora » elle-même, les contributions qu'il a apportées au pays, le développement qu'elle a connu et la croissance potentielle qu'elle continuera d'avoir au fil du temps. La Banque mondiale, les investissements étrangers et les sociétés transnationales et leur émergence dans le pays. De la même manière, il montre comment le marché asiatique s'est développé au fil du temps et comment son économie s'est transformée, en plus de se concentrer sur la façon dont le développement a été spécifique à la Corée du Sud

En commençant par l'Accord du libre-échange, qui est connu au niveau international, mais dans le cas du Mexique, c'est un traité qui est donné directement avec les États-Unis et Canada, ayant un lien commercial entre les trois pays. L'Accord du libre-échange comprend 22 chapitres, dont environ 300 articles. Alors, on parle d'investissement étranger, où les sociétés transnationales et multinationales cherchent à s'installer dans un pays qui offre des

avantages, notamment économiques. Il souligne comment au Mexique l'industrie de la maquiladora a profité au pays en ce sens qu'il existe une large offre d'emplois pour les citoyens ; cependant, la main-d'œuvre qualifiée qui existe est rémunérée à bas salaires et ne correspond pas à ces capacités

Quant à l'histoire de Rockwell Collins- EEMSA situé à Mexicali, B.C. Mexique. Le 22 août 1966, il se constitue légalement au Mexique sous le nom de Hughes Aircraft. En octobre de cette même année, il commence ses opérations avec 17 employés. Il commence avec l'assemblage (Hughes Aircraft Company) avec soudure hybride, horloge LED / quartz et des systèmes de divertissement. En 1978, il se constitue comme une entreprise 100% dirigée par des Mexicains, la même année, ils commencent à travailler sur la radio de 500 fréquences avec des exigences de haute fiabilité.

En janvier 1981, l'usine est déplacée vers un nouvel emplacement. En 1985, elle est rachetée par General Motors et devient l'entreprise la plus traditionnelle du pays. En 1995, il commence à travailler avec des câbles audio, vidéo et de communication. En octobre 1996, il possède sa première chaîne de montage SMT. En 1997, elle est acquise par Rockwell Collins. En 1999, ils travaillent avec des systèmes de divertissement. En 2005, le Service Center est opérationnel. (se refiere a call center ?)

En mars 2006, il déménage d'usine avec 1300 employés, la même année ils effectuent la transition de moving map et switches. En 2009, il effectue la transition des systèmes électromécaniques tels que les commandes de pilote, les soupapes et le bâton de carburant. En 2010, ils ont un nouveau produit VENUE, HDAV ET PSW. En 2016, ils ont une extension des contrôles de pilote.

De son côté, l'Asie de l'Est a connu une forte croissance économique au cours des dernières décennies, passant de filiales américaines à des filiales coréennes, ce qui a permis une croissance encore plus forte. Dans les années 1970, l'industrie textile et alimentaire a

connu une forte croissance, puis les industries lourdes, parmi lesquelles Samsung, Daewoo et Hyundai ont également connu une croissance importante, se situant comme l´un des pays les plus riches.

Depuis sa création en 2000, Genesem a consacré ses ressources au développement de la fabrication et à la fourniture d'un équipement automatisé pour les processus de back-end des semi-conducteurs. Son but est d'être l'une des entreprises du top 3 dans la fabrication des semi-conducteurs.

Genesem s'est développé en tant que premier fournisseur de fabrication de laser, de contrôle d'essai, d'inspection et d'autres équipements de traitement de back-end dans les semi-conducteurs pour les clients aux États-Unis, au Mexique, en Chine et aux Philippines.

Au fil du temps, l'industrie « maquiladora » a subi diverses transformations, depuis qu'elle a pris de l'importance dans le pays, devenant l'une des principales sources d'emplois dans la région frontalière Mexico-Américaine, ainsi que d'être une option pour obtenir un emploi stable pour des centaines de professionnels. La façon dont les entreprises se sont établies dans le pays grâce aux facilités qui leur sont offertes et à la situation géographique du Mexique, ainsi que les avantages et les inconvénients que cela représente pour le personnel qui y travaille. En ce qui concerne l'Asie et sa transformation au cours de cette période, on peut observer les progrès technologiques et scientifiques réalisés en Asie, ainsi que la croissance et la réussite économique qu'ils ont pu avoir grâce à une nouvelle économie qui leur a permis de renforcer l'industrialisation pour être la clé de la croissance du pays.

Cadre théorique : Culture et multi culturalité dans l'organisation

Dans ce chapitre, nous verrons la relation qui existe entre la culture que l'on vit dans les organisations, où l'on peut observer les valeurs, les croyances et les caractéristiques des individus, notamment en mettant l'accent sur les organisations qui sont à l'étude, dans les

deux cas, des personnes de nationalités différentes travaillent, dans le cas de Rockwell Collins- EEMSA où il y a du personnel en provenance des États-Unis, on vit un mélange de cultures. Aussi dans la société Genesem en Corée du Sud, où il y a du personnel d'autres parties de l'Asie, de sorte que la façon dont le multiculturalisme se développe à l'intérieur de chacune de ces entreprises.

Partant du fait que la communication est pertinente pour les organisations et pour l'étude des cultures, il est nécessaire dans un premier temps de définir le terme culture pour certains auteurs. Certains s'accordent à dire que la culture est un ensemble d'actions et de processus qui font partie d'un tour dans la société et c'est pourquoi chaque personne, groupe, organisation et pays forgent sa propre culture. D'autres considèrent que l'individu possède une histoire personnelle, ce qui lui permet d'avoir une culture individuelle en considérant personnellement ce que chaque personne a de façon individuelle.

La culture tout au long de l'histoire a subi des modifications, partant du principe que les êtres humains eux-mêmes évoluent, en ce sens, la culture peut être perçue comme une caractéristique ou un trait de la personne, qui peut être reflétée d'une manière ou d'une autre dans son comportement. La culture à son tour donne des signes de ses modifications en fonction de l'environnement dans lequel elle se développe et de la façon dont la société évolue.

Certains auteurs conviennent que la culture apporte des choses positives, comme l'expérience vécue ailleurs, d'autres considèrent que la culture qu'ils apportent peut apporter des questions négatives. Cela dépend également de la manière dont les personnes reçoivent les actions de ces personnes ou de leur comportement dans l'organisation, surtout quand on parle de personnes qui sont dans l'entreprise mais qui appartiennent à d'autres pays et qui ont donc des cultures différentes.

On peut dire que la culture reste au fond de la personne et quand celle-ci doit aller ailleurs, elle emporte une partie de cette culture, elle ne veut pas dire qu'elle se manifeste ou que les gens peuvent la percevoir, simplement peut être remarquée avec certains traits ou aspects lors de l'interaction avec la personne. Lorsque la personne se trouve dans un autre endroit qui n'est pas le lieu dans lequel elle vit ou dans laquelle elle s'est développée, elle ne s'approprie pas nécessairement la culture du lieu où elle se trouve actuellement ou d'une culture qui est proche du lieu de résidence en raison de la proximité géographique.

C'est pour ça que la culture au sein de l'organisation se modifie en chaque individu et dans son ensemble parce que chaque personne apporte quelque chose de sa propre essence, ce qui fait que chaque personne dans l'organisation contribue au développement d'une culture organisationnelle. Un point à considérer est que la culture dans une entreprise installée dans un pays n'est généralement pas affectée par la culture du pays auquel elle appartient, car on vit généralement la culture du pays dans lequel l'entreprise est installée, dans ce cas, ce serait la culture mexicaine et la culture asiatique.

Pour ça, l'importance de comprendre comment chaque organisation vit sa culture organisationnelle, parce que, comme il peut être d'une grande contribution, il peut nuire, cela dépendra de la mesure dans laquelle ses membres auront un sentiment d'identité et d'appartenance fort dans l'entreprise et pourront ainsi partager leurs croyances, afin de pouvoir ensemble atteindre les objectifs de l'organisation.

Ce qui implique un renforcement des relations sociales dans les organisations, en particulier dans l'industrie « maquiladora » où les équipes de travail interagissent tous les jours pendant une période de 8 à 12 heures, transformant les relations de travail en relations sociales, étant donné que parfois la coexistence entre les membres de ces groupes de travail devient si forte qu'elle va au-delà du lieu de travail, de solides amitiés se nouent qui

subsistent même après le départ d'un membre de ce groupe en raison d'un changement d'emploi. Et c'est ici que l'on peut développer un fort sentiment de culture organisationnelle.

Cadre théorique : éthique et leadership, bases d'une organisation

Dans les organisations, la question de l'éthique est une question récurrente et l'on pourrait penser qu'elle est respectée, alors qu'elle est parfois négligée. Cependant, tout ce qui est abordé dans ce paragraphe est d'une importance vitale pour la recherche, car à partir de l'éthique on réalise un pont qui mène à d'autres sciences et théories.

L'éthique est importante dans les entreprises car c'est un lieu où se trouvent des personnes, où les mêmes personnes forment l'entreprise à partir de différents postes et responsabilités, à son tour, il est important d'avoir de l'éthique et du respect à l'égard des autres personnes, en particulier dans ces entreprises où des personnes d'autres nationalités peuvent être vues comme travaillantes, ce qui implique que l'on ait d'autres concepts d'éthique, de valeurs et que la pratique soit également différentes.

La communication est liée à l'éthique et, au sein des organisations, la manière dont la communication est effectuée peut-être en conflit avec le simple fait que, lorsqu'elle est communiquée, elle est traitée directement avec d'autres personnes, la communication est la base de la manière dont les gens peuvent interagir, étant donné que les personnes qui travaillent dans les entreprises sont des personnes et sont en contact quotidien avec les autres, à cet égard, il convient de souligner que cette communication et cette relation entre les personnes ont aussi, pour ainsi dire, un impact sur l'éthique personnelle et entrepreneuriale et que ce point devrait donc être pris en considération.

Cadre Théorique : L'importance de l'espace émotionnel au sein de l'organisation

Dans cette section, vous verrez de près la culture organisationnelle et en elle-même, ce qui est implicite, de sorte que vous abordez le sujet des émotions, ainsi que l'espace, l'interaction, l'espace émotionnel. Un point très important est l'aspect de la confiance, qui

montre que dans les organisations il y a encore beaucoup de travail à faire, la façon dont il est lié à d'autres points comme le développement humain de l'individu ou la coopération, ainsi que l'importance de la motivation pour l'entreprise, ainsi que la manière dont la communication au sein de l'entreprise fait partie de sa culture.

Dans les organisations, en particulier celles qui ont des travailleurs d'autres nationalités, des processus d'adaptation sont subis à certains moments, tant pour les employés qui arrivent que pour ceux qui sont dans l'entreprise depuis un certain temps et qui à leur tour doivent commencez votre travail avec d'autres personnes. Dans cet aspect, ce « processus d'adaptation » peut être considéré comme émotionnel, auquel on ne prête parfois pas attention, mais qui est d'une importance vitale pour que les choses fonctionnent.

Un point important à prendre en compte est que chaque culture est plus dans les entreprises qui sont situées dans différents pays ont leurs propres variations, chacune apporte quelque chose de leur propre culture, que ce soit une valeur, une façon d'être, une croyance et même une manière de travailler et de communiquer avec les autres.

Pour cette raison, selon la culture, il y a des priorités, par exemple dans la culture mexicaine, qui est en cours de développement dans l'entreprise Rockwell Collins-EEMSA Il est important que les employés vivent leur culture, dans la mesure où le directeur d'usine qui est d'une autre nationalité a pris la décision que l'entreprise continue son cours au moment de son entrée, car auparavant l'entreprise était dirigée par un directeur d'usine mexicaine, pour que les salariés, de même nationalité, se soient appropriés à cette culture.

Dans ce cas, le directeur d'usine a préféré que les employés continuent à travailler comme avant pour ne pas nuire à la culture organisationnelle de l'entreprise, aussi pour ne pas affecter le développement professionnel des employés, afin qu'ils continuent à se sentir à l'aise avec l'entreprise et à vouloir continuer à s'y développer. Les deux entreprises, à la fois pour des raisons géographiques et pour le secteur auquel elles appartiennent dans leurs

organisations, doivent développer la culture du pays dans lequel l'entreprise est implantée, également en raison de la localisation dans laquelle les entreprises sont situées, il est normal d'avoir un la migration, donc la culture change.

Par conséquent, l'importance de voir comment une personne qui doit diriger une organisation entière et avec une culture différente de celle de l'entreprise perçoit l'environnement et si leur prise de décision et les plans ou projets pour atteindre les objectifs de l'organisation sont créés. En tenant compte de toutes les perceptions que vous avez de l'environnement. De même, il peut être considéré comme une personne qui a la même culture que les membres de l'entreprise exercent ce leadership, s'il y a en fait beaucoup de différences ou si les choses sont gérées de la même manière, indépendamment du fait que vous avez ou non la même culture.

En insistant sur le point des relations sociales dans l'organisation, celles-ci ont aujourd'hui un grand poids, car elles sont parfois la base du bon fonctionnement et du développement d'une organisation, une équipe de travail saine, qui a une bonne relation de camaraderie, d'amitié, de respect qui permettent d'atteindre des objectifs et des buts.

La culture est présente dans les organisations, maïs pour pouvoir connaître plus directement la manière dont elle s'y développe, il faut considérer d'autres questions qui y sont liées, telles que l'anthropologie, qui est l'une des sciences qui se fondent principalement sur l'observation des personnes étudiées, ainsi que de leurs comportements à travers le visuel, des espaces dans lesquels elles se développent, ce qui conduit à ce que la culture se manifeste dans la même organisation.

Une partie importante de l'organisation, en particulier lorsque vous avez des personnes de cultures différentes, est l'interaction, qui se produit avec des collègues, ainsi qu'avec les supérieurs immédiats et même avec les hauts responsables

Ces interactions qui se donnent au même niveau ou qui se produisent dans la hiérarchie peuvent être distinguées dans les comportements concrets qui montre chacune des parties, dans ce type d'interaction, ce sont celles qui permettent de savoir dans une large mesure si tout fonctionne correctement ou s'il y a des défaillances auxquelles il faut prêter attention, si vous arrivez à distinguer les zones d'opportunité dans chacune des interactions que vous avez dans les organisations et que vous faites les modifications correspondantes, c'est quand les personnes et aussi la même organisation obtiennent une croissance.

Dans les interactions, la question des relations sociales et leur importance vitale pour l'organisation sont également mises en évidence, car le travail d'équipe et la réalisation des objectifs en dépendent largement, l'une des choses les plus pertinentes en ce qui concerne Une relation sociale est une relation qui parle des interactions qui se produisent entre des personnes au-delà du lieu de travail, car elles sont capables de créer des liens d'amitié en dehors de l'entreprise.

En plus, les relations sociales, un autre aspect important et essentiel dans les organisations est la confiance, la confiance entre les employés, mais aussi entre les employés et leurs employeurs, la confiance est ce qui fait que, dans de nombreux cas, l'employé se sent à l'aise et motivé pour continuer à faire son travail.

Dans cet aspect, la confiance et le développement humain dépendent l'un de l'autre, vous ne pouvez pas en avoir un sans que l'autre soit présent, alors comment les organisations continuent-elles de se maintenir ? La confiance n'était pas l'un des principaux points d'intérêt de l'entreprise, comment peut-on s'assurer que l'on travaille à son tour le côté humain ? , le point important est qu'il est donné ici l'importance que doit avoir la confiance dans le développement des personnes dans l'organisation, et le seul fait que l'importance de celle-ci est déjà reconnue si l'on commence à y travailler avec l'intention de l'encourager parmi les membres de l'entreprise, dans le même ordre d'idées, l'importance du développement

humain, le personnel peut être assuré que l'organisation fait tout ce qui est en son pouvoir pour offrir les formations qu'il juge pertinentes afin que chacun d'eux puisse exploiter au maximum les aspects qui lui permettent d'avoir une ouverture à leurs camarades et de créer ainsi des liens de confiance.

Un autre aspect qui est lié à la confiance est la motivation, pour qu'une personne dans une organisation ait confiance à la fois en lui-même, ses collègues et même ses superviseurs doivent se sentir motivé, la motivation à son tour, est liée au leadership, un bon leader est capable de réaliser une motivation à fort impact avec son personnel ou équipe de travail direct.

Je pense qu'il s'agit là d'un point essentiel, car il est courant, dans de nombreuses organisations, de rencontrer des dirigeants qui cherchent à motiver leur équipe de travail, à la rendre saine, à assurer une bonne communication entre eux et avec eux, les leaders qui s'efforcent de motiver, pour être un exemple et prêcher pour lui, ce sont ceux qui deviennent les patrons avec lesquels les gens veulent travailler, les leaders qui se soucient de leurs employés, de leur bien-être, ce sont ceux qui réussissent à transmettre à leurs employés cette passion pour le travail, pour avoir fait les choses bien, pour atteindre des objectifs et pour faire le travail chaque jour de la meilleure façon, en cherchant à tout donner, ces genres de leader qui sont capables de motiver de cette façon sont ceux qui font que les gens « portent leur maillot », qui se sentent engagés dans l'organisation, Ils se sentent heureux.

Comme mentionné ci-dessus, la motivation et la confiance vont de pair, ce sont des questions qui sont totalement liées et l'une dépend de l'autre et vice-versa. Dans les organisations, on parle beaucoup de la culture du travail, des choses qui sont faites dans les organisations pour que cette culture soit vécue de la meilleure façon possible.

Dans ce sens, on peut voir une perspective intéressante du point de vue de l'industrie « maquiladora », ici se pose la question, est-il suffisant ce qui est fait actuellement en matière

de motivation dans les organisations pour que les employés se sentent motivés ? Les entreprises ont-elles vraiment des programmes qui sont entièrement axés sur la motivation de leurs employés ? sont des questions que le département des ressources humaines de chaque organisation pourrait se poser.

Il y a des entreprises qui développent de nombreux événements au sein de l'entreprise et que l'on peut voir dans la publicité qu'ils font, ce sont des organisations qui misent sur la motivation des employés, de leur faire sentir qu'ils sont la chose la plus importante de l'entreprise, que sans eux et sans leur travail l'organisation ne pourrait pas atteindre les buts et objectifs, dans ce type d'entreprise, en étant à l'intérieur de celui-ci on peut constater que l'environnement est sain, que les employés sont heureux de travailler là, que les motive chaque jour à faire leur travail de la meilleure façon.

Par exemple, cette entreprise qui est réelle a fait un petit changement ; cependant, ce changement a complètement transformé la vision des employés, certains vendredis du mois pour eux sont libres, ils ne vont pas travailler, il s´agit d´un programme lié à la qualité de la vie, ce qui se fait,est une modification des journées, afin que certains jours par semaine travaillent de manière additionnelle et ayant leur journée complète, certains vendredis peuvent se reposer, ce qui se transforme en un week-end de trois jours, les employés sont ravis, car ils ont un jour supplémentaire par semaine.

Cela a permis à cette entreprise de se positionner fortement dans la ville, ainsi que le fait que beaucoup de gens veulent y travailler, cette entreprise mise sur ses employés, qu'ils soient contents, motivés, avec une culture organisationnelle forte, cela leur a également permis de postuler pour un poste dans la même organisation, ce qui, à son tour, leur permet de réaliser des économies dans le cadre d'un processus de sélection externe, car ce type d'entreprise cherche avant tout à l'intérieur d'un poste vacant, si, au sein de ses membres, il ne trouve pas le candidat qualifié, il est temps d'ouvrir l'option à des candidats extérieurs, ce

qui crée également une ancienneté parmi les employés, ce qui devient un engagement envers l'organisation.

Un autre point important est celui où les gens de différentes cultures sont mentionnés sur la motivation, et comme le souligne l'auteur, cela représente un grand défi, car les dirigeants doivent savoir comment les employés peuvent apporter d'autres croyances et valeurs et c'est extrêmement Il est important de pouvoir les identifier pour savoir comment aborder la motivation, car ce qui peut être important pour une personne, pour une autre personne, peut ne pas l'être, et c'est sur ce point que la personne réagira à certaines circonstances.

La motivation est l'un des facteurs clés de la réalisation des buts et objectifs au sein de l'organisation, plus un employé est motivé, mieux s'acquittera de son travail et son engagement envers l'organisation sera renforcé. Un leader qui est en mesure d'offrir ce type de motivation à ses employés est de l'autre côté quant à l'engagement que son équipe de travail aura avec l'entreprise, la motivation est la façon dont l'employé "met sa chemise" et donne plus que nécessaire dans son travail quotidien.

Dans certaines organisations, il est même parfois possible de créer un code de conduite entre les mêmes membres de l'équipe ou de la zone de travail, qu'ils respectent mutuellement en ce qui concerne la réalisation des buts ou objectifs qui leur sont imposés, même si, parmi eux, ils sont motivés pour que ceux qui se trouvent dans une situation complexe puissent s'en sortir et donner 100% sur le lieu de travail, il arrive qu'il y ait une absence de la part de l'un des membres et que les autres se relaient à tour de rôle pour ne pas porter préjudice à l'absence de ce membre, c'est là que le comportement des membres de l'équipe ou de la zone de travail et le respect de ce code interne permettent d'atteindre des objectifs particuliers.

Il est important de bien comprendre ce que vous cherchez à réaliser avec la motivation ou ce que vous voulez refléter à travers elle, car grâce à elle, vous pouvez réussir dans l'organisation, liée à elle, vous pouvez travailler dans la culture, en communication, c'est si la personne est motivée, mais si ce n'est pas le cas, ce sera inutile, être capable de motiver est un rôle que le leader doit assumer, à la recherche de la meilleure façon de motiver le personnel et cela aura automatiquement des avantages dans l'organisation. La motivation peut être considérée comme un grand allié, mais si elle n'est pas développée correctement, elle peut représenter une grande perte en même temps.

Un autre point important est la communication, dans une organisation est considérée comme clé pour son fonctionnement. Dans les organisations, la gestion de la communication peut varier selon que les entreprises disposent ou non d'un département de la communication, les sociétés transnationales en particulier sont une autre situation, car, le fait d'avoir ou non un département de communication, on doit considérer qu'il y a des personnes de cultures différentes, et la communication doit donc être gérée différemment, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans le cas spécifique de cette recherche, il est important de pouvoir identifier comment la communication est gérée lors du développement de l'étude dans deux entreprises qui sont installées dans deux pays différents et qui ont à leur tour une culture complètement différente.

Cadre Théorique : Anthropologie et Anthropologie Visuelle

L'une des sciences liées à la culture est l'anthropologie. Elle montre ce qui est particulier à chaque société, ainsi que les similitudes qu'elle a au sein de son groupe. En outre, l'anthropologie est également consacrée à l'étude du comportement des personnes, comment est leur comportement dans l'environnement dans lequel ils se déroulent, cet aspect est essentiel pour l'analyse du problème de recherche de cette thèse, car l'un des points à

analyser est précisément le comportement du travailleur dans son domaine de travail, le comportement vis-à-vis des collègues, en lui-même, comment ce travailleur évolue dans cet environnement de travail, comment son comportement peut affecter ou bénéficier son propre développement et celui de ses collègues.

Il est important de souligner que l'un des points-clés de cette recherche est l'anthropologie visuelle, la capacité d'observation et d'analyse de diverses situations, d'où l'importance de l'enregistrement, car au moment de faire une analyse détaillée des vidéos, on peut voir des situations et des actions qui ne sont pas observées à l'époque, c'est pourquoi la méthodologie qui sera utilisée pour effectuer l'une des analyses dans le développement de cette thèse, est l'observation par vidéo, ce qui amène le chercheur à jouer le rôle de l'anthropologue.

C'est l'un des points importants, car l'un des objectifs de cette recherche est l'analyse de ces changements qui se produisent dans l'organisation parce que les gens souffrent d'un changement de culture, soit parce qu'ils ont dû aller travailler dans une autre usine, qu'elle soit installée dans le même pays ou dans un autre pays, soit parce qu'ils ont dû s'adapter à la même organisation à l'arrivée d'une personne qui n'en est pas originaire et qui, par conséquent, apporte un autre type de culture.

Cadre méthodologique quantitatif

Il a adopté une approche quantitative avec une portée corrélationnelle puisque l'intention était de connaître la relation des différentes variables, afin d'établir les liens entre elles, pour cela il a été conçu un questionnaire qui a été appliqué aux employés des deux sociétés. Dans la société Rockwell Collins- EEMSA Mexicali, il s'agissait d'un questionnaire en espagnol, par contre dans la société Genesem en Corée du Sud, il s'agissait d'un questionnaire en anglais et d'un questionnaire en coréen après une réponse minimale des

salariés. Ces questionnaires ont été envoyés via Google drive à tous les employés des différentes postes de l'organisation.

Au total, il y avait un échantillon de 283 entre les deux sociétés, l'instrument comptait au total 55 articles dans sa version espagnole et 53 articles dans sa version anglaise et coréenne. Après avoir reçu les réponses aux questionnaires, deux types d'analyse ont été effectués : représentation des données de type Likert, intervalle et ordinal.

Cadre méthodologique qualitatif

L'étude méthodologique qualitative a été réalisée en deux parties, la première en 2017 dans la société Rockwell Collins- EEMSA, située à Mexicali, B.C. Mexico.

Cette étude a consisté en deux entretiens approfondis, à la fois avec un employé au niveau de la direction ainsi qu'avec un employé au niveau administratif qui possède l'une des plus grandes antiquités de l'entreprise. De plus, un focus group s'est tenu auquel 6 leaders ont participé, de la même manière, deux techniques d'observation ont été réalisées, la première, observation non participante qui consistait en un repas offert aux salariés pour la clôture de l'exercice. Et l'observation des participants lors de la célébration de l'anniversaire de l'entreprise en présence des employés avec leurs familles.

La deuxième partie a eu lieu en 2019 dans la société Genesem Inc. située à Incheon, en Corée du Sud. Deux entretiens approfondis ont été menés avec un membre du personnel de direction et un membre du personnel administratif.

Le focus group s'est déroulé avec la participation de 6 animateurs, ainsi que deux observations, l'observation non participante à un concert offert par un orchestre en présence du personnel de la compagnie et la seconde l'observation participante dans laquelle était présent à la rencontre entre les membres du service commercial et les clients d'une entreprise malaisienne.

Pour chaque étude réalisée, des enregistrements ont été réalisés en vue d'une analyse ultérieure, étant donné qu'après avoir pu réaliser un enregistrement vidéo de tous ces événements, il sera possible d'observer l'employé dans son environnement de travail réel, dans lequel vous pouvez découvrir les zones d'opportunité, et de la même façon, vous pouvez faire une analyse de tous ces détails qui ne sont peut-être pas si évidents en temps réel mais qui sont enregistrés par l'objectif d'une caméra et vous pouvez voir les détails qui n'étaient peut-être pas pertinents à l'époque.

Analyse des résultats quantitatifs

Parmi les divers croisements de variables qui ont été réalisés selon le modèle hypothétique, ces résultats de l'étude méthodologique quantitative sont mis en évidence.

Figure 2

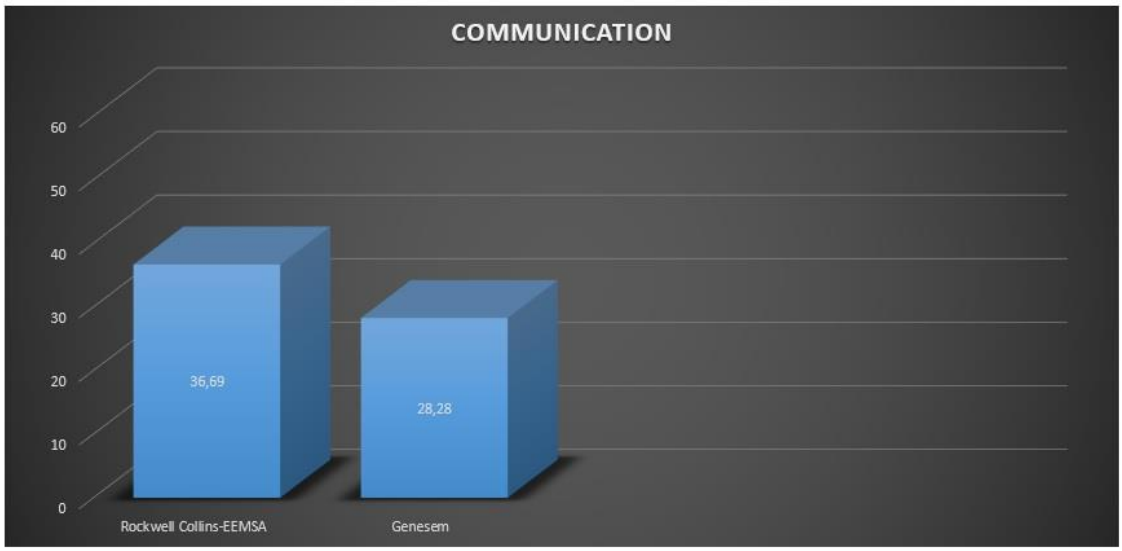
Montre le score moyen du leadership par pays : 1) Mexique, 2) Corée du Sud.

Source : Élaboration propre.

La figure 2 montre le score moyen de leadership obtenu par chaque groupe selon le pays. On note que le Mexique a obtenu le plus haut score moyen avec 25,9 points, tandis que la Corée du Sud a obtenu 23,42. Le rang minimale 0 et le maximum 40.

Figure 3

Montre le score moyen de Communication par pays : 1) Mexique, 2) Corée du Sud.

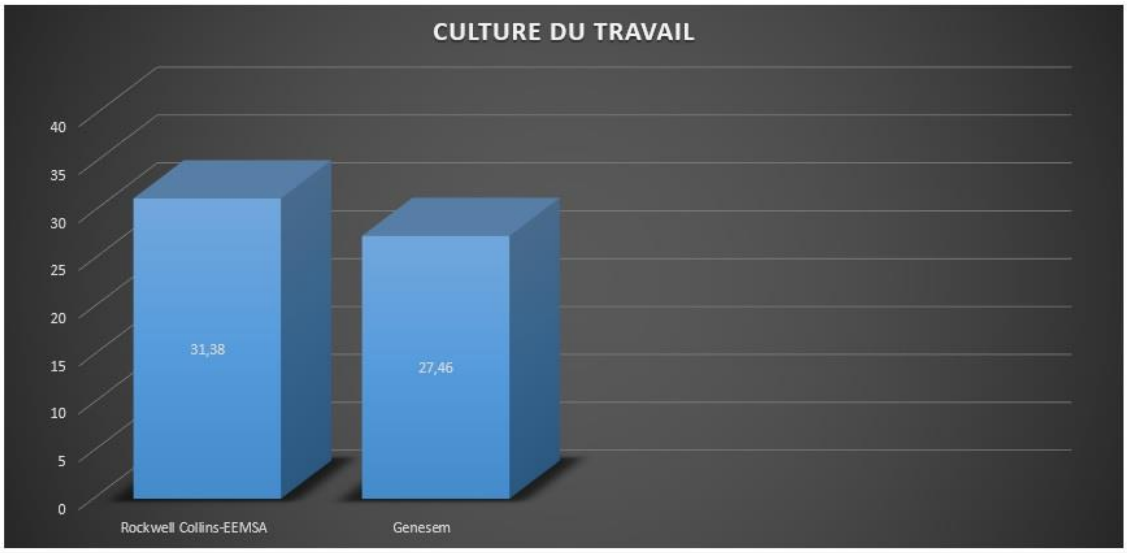


Source : Élaboration propre.

La figure 3 montre le score moyen de communication obtenu pour chaque groupe d'après le pays. On note que le Mexique a obtenu le plus haut score moyen avec 36.69 points, tandis que la Corée du Sud a obtenu 28.28. Étant la gamme minimum 0 et le maximum 60.

Figure 4

Montre le score moyen de culture du travail par pays : 1) Mexique, 2) Corée du Sud.

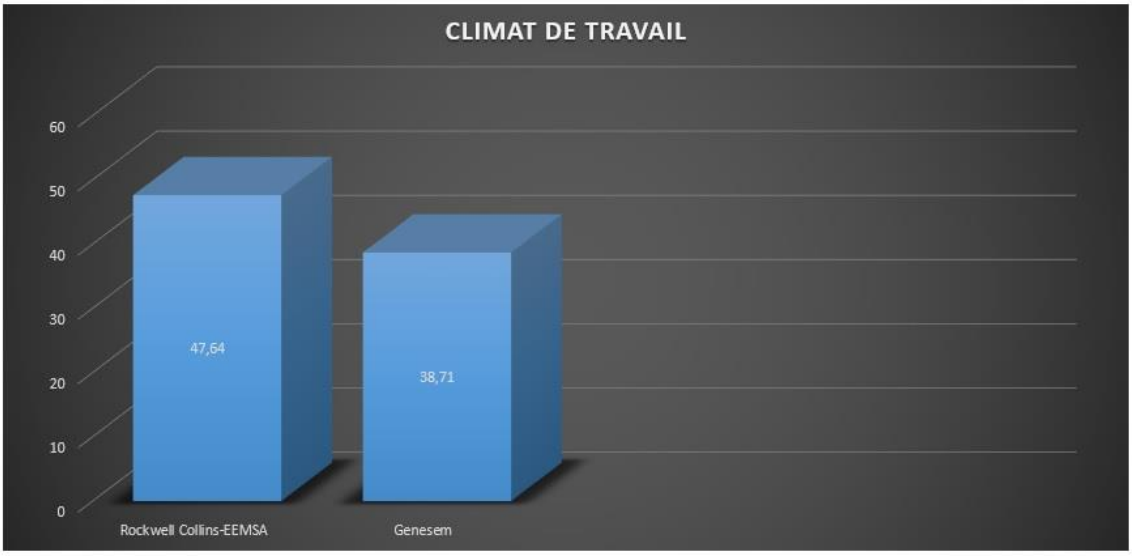


Source : Élaboration propre.

La figure 4 montre le score moyen de culture du travail obtenu par chaque groupe en fonction du pays. On note que le Mexique a obtenu le plus haut score moyen avec 31.38 points, tandis que la Corée du Sud a obtenu 27.46. Étant la gamme minimum 0 et le maximum 40.

Figure 5

Montre le score moyen de climat de travail par pays : 1) Mexique, 2) Corée du Sud.



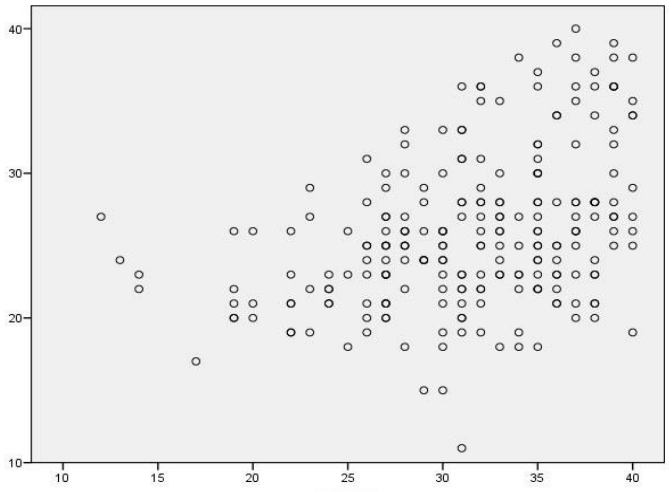
Source : Élaboration propre.

La figure 5 montre le score moyen de climat de travail obtenu par chaque groupe en fonction du pays. On note que le Mexique a obtenu le plus haut score moyen avec 47,64 points, tandis que la Corée du Sud a obtenu 38,71. Le rang minimale 0 et le maximum 60.

En outre, les graphiques montrent la dispersion des données de corrélation des scores obtenus entre deux variables :

Figure 6

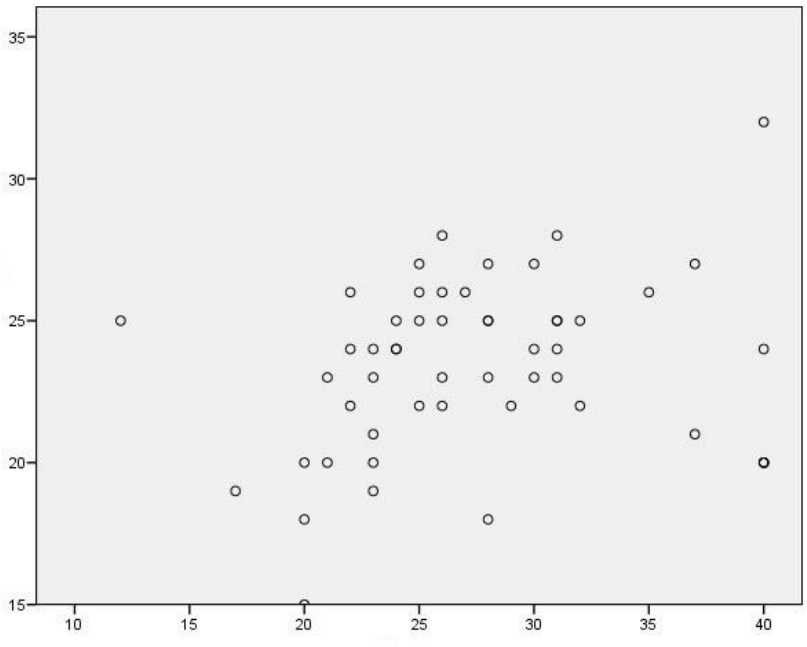
Il montre la dispersion des données qui relie le score obtenu en culture du travail (axe horizontal) avec le score obtenu en leadership (axe vertical) au Mexique.



Source : Élaboration propre.

Figure 7

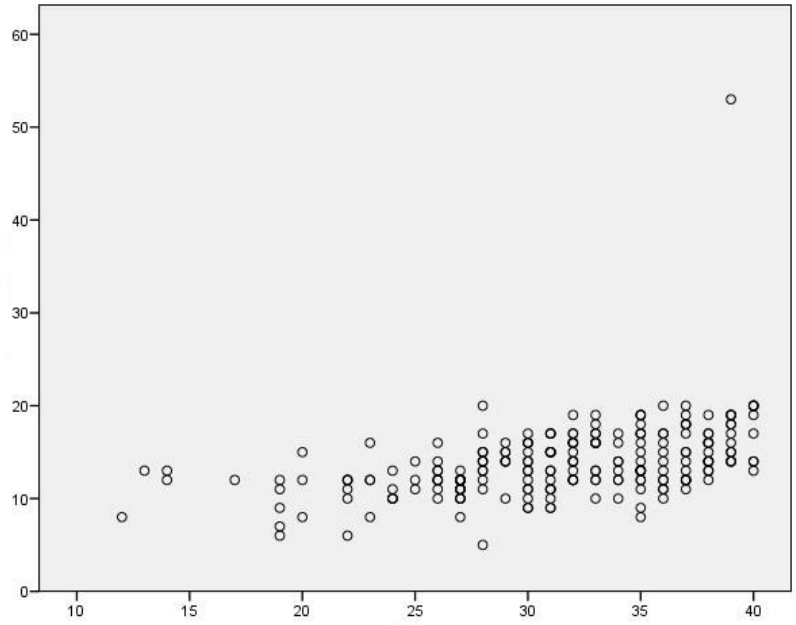
Il montre la dispersion des données qui relie le score obtenu en culture du travail (axe horizontal) avec le score obtenu en leadership (axe vertical) en Corée du Sud.



Source : Élaboration propre.

Figure 8

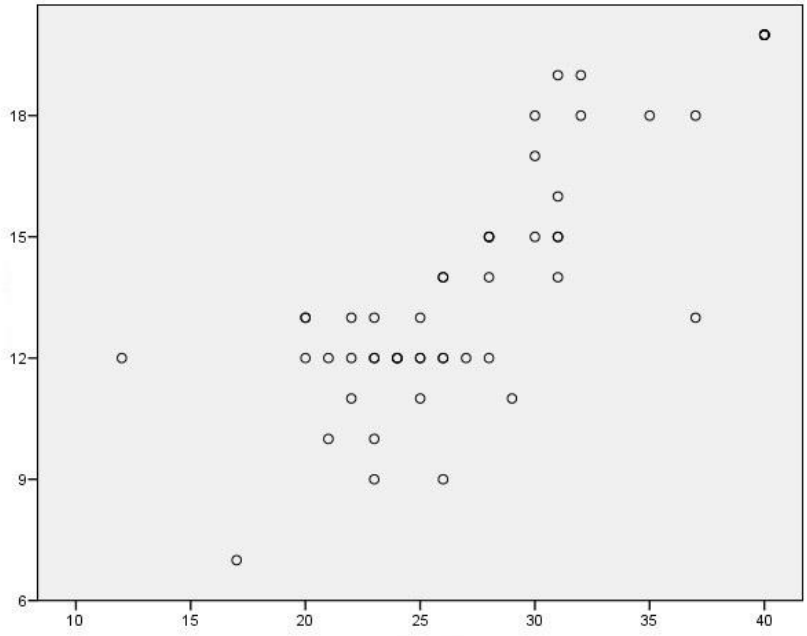
Il montre la dispersion des données qui relie le score obtenu en culture Professionnelle (axe horizontal) avec le score obtenu en espace émotionnel (axe vertical) au Mexique.



Source : Élaboration propre.

Figure 9

Il montre la dispersion des données qui relie le score obtenu en culture Professionnelle (axe horizontal) avec le score obtenu en espace émotionnel (axe vertical) en Corée du Sud.



Source : Élaboration propre.

Analyse et Discussion des Hypothèses

L'objectif était de savoir si les hypothèses suivantes étaient vérifiées ou non :

a) Plus la technologie est utilisée dès l'âge de l'employé, plus la culture de travail est grande.
b) Plus il y a de communication à travers le pays, plus la culture de travail s'améliore.
c) Plus l'espace émotionnel du groupe le plus ancien dans l'entreprise est grand, plus la culture de travail est forte.
d) Plus l'espace émotionnel par genre est grand, plus le climat de travail est élevé.

À cette fin, un questionnaire en trois langues différentes a été utilisés comme outil, en fonction de la société dans laquelle la réponse était demandée. L'échantillon était de 283.

En ce qui concerne les résultats obtenus dans le cadre des hypothèses :

L'hypothèse (a) n'est vérifiée dans aucun des deux pays, car, selon les résultats mentionnés ci-dessus, il n'y a pas de lien entre l'utilisation de la technique et ce qu'elle apporte au développement de la culture du travail. Il a été noté que l'utilisation de la technologie n'était pas liée à un groupe d'âge spécifique et que, par conséquent, l'utilisation de la technologie n'avait pas de lien avec la culture du travail. En ce qui concerne les études relaitonnées sur la technique, Muñoz et Valencia (2015) soulignent que dans les organisations, des investissements significatifs sont réalisés car cela contribue au développement de la même entreprise ; toutefois, il n'est pas fait mention de l'âge des utilisateurs de la marque ni de la contribution de celle-ci à la culture de l'entreprise.

L'hypothèse (b) est vérifiée au Mexique, car selon les résultats il y a une relation quant à la communication et son impact qu'elle a sur la culture. En ce qui concerne la Corée du Sud, l'hypothèse n'est pas vérifiée, car selon les résultats, les variables de communication et de culture ne sont pas liées. Sur ce point, il convient de souligner la référence de Lethielleux (2001), dans le sens où la communication est d'une grande importance, car les valeurs sont partagées et qu'elles contribuent donc à l'organisation, lors de la vérification dans une seule entreprise, il pourrait y avoir une zone d'opportunité dans l'autre et chercher à savoir si les valeurs et l'apport de ces derniers sont reçus par d'autres moyens et pas nécessairement par une communication. À son tour, Kumart (2014) dans l'étude réalisée soulignée que la communication interne est d'une importance vitale, car elle crée un développement positif, la confiance et l'engagement envers l'employé.

L'hypothèse (c) est vérifiée dans les deux pays, puisque le groupe d'ancienneté le plus bas dans l'entreprise est celui qui a le plus d'impact sur la culture du travail.

L'hypothèse (d) est vérifiée dans les deux pays, car le genre a une incidence sur le climat de travail.

Dans ces deux hypothèses (c & d) liées à l'espace émotionnel, qui, selon King (2016), parle de proxémie comme une caractéristique de perception de l'espace dans les relations avec les autres,

lors du test de l'hypothèse dans les deux organisations et de l'influence de l'espace émotionnel sur le climat et la culture de travail, elle peut être considérée comme un point d'intérêt pour une étude plus approfondie de l'espace émotionnel dans les organisations. En outre, Agostino (2015) souligne l'importance de l'espace avec l'environnement, non seulement celui qui est donné de manière interne, mais avec celui qui se présente à l'extérieur, aussi, Bauer et Murray (2018), ils parlent de l'importance de l'espace car il permet d'avoir une compréhension approfondie des relations qui se nouent avec les professionnels dans ce même espace.

Analyse des résultats qualitatifs

Le travail méthodologique qualitatif a été effectué dans l'entreprise Rockwell-Collins EEMSA, installée à Mexicali, B.C., où elle a assisté à plusieurs reprises pour réaliser les différentes techniques d'enquête qualitative, deux entretiens approfondis ont été menés, le premier à un directeur de la planification de l'entreprise, qui sera identifié dans le développement de ce chapitre comme EP1S1, dans une petite salle à côté de l'étage de production.

Le deuxième entretien a été à un ingénieur électrique avec l'une des plus grandes antiquités, identifié comme EP2S2, dans une salle de réunion dans le département des ressources humaines. Le focus group, identifié comme FGMGL1, a également été réalisé avec la participation de 6 leaders de la société, ceci a été réalisé dans une salle de réunion à côté du site de production. En outre, deux techniques d'observation ont été réalisées, la première, qui ne faisait pas partie de la cantine de l'entreprise, à laquelle les employés d'exploitation de l'entreprise étaient présents en fonction de leurs heures de repas, de même,

il y a eu les employés administratifs, qui se sont occupés des employés opérationnels dans le cadre de la célébration de la clôture de l'exercice. Lors de la deuxième technique de recherche, qui a été l'observation participante, les employés de l'ensemble de l'entreprise étaient présents accompagnés de leurs proches pour la célébration de l'anniversaire de l'entreprise, où les invités ont pu profiter de la nourriture, musique, et des jeux mécaniques pour les enfants.

La deuxième partie du travail méthodologique qualitatif a été réalisée au sein de la société Genesam Inc. situé à Incheon, en Corée du Sud, le premier entretien a été réalisé par un directeur général de Ventes à l'étranger qui sera appelé EP3S3, ainsi qu'un employé à la poste de Senior Staff, EP4S4, les deux entretiens ont eu lieu dans une salle de réunion. Similairement, dans le focus groupe, identifié comme FGCGL2, également effectués dans cette salle de conseil ont participé 6 leaders de l'entreprise. En ce qui concerne les événements, la technique d'observation a été réalisée dans la salle de conseil, car il s'agissait d'une réunion entre les employés de GENESEM et les clients d'une entreprise malaisienne. La deuxième technique d'observation non participante a été réalisée dans le lobby de l'entreprise auquel ont participé des employés de l'entreprise, ainsi qu'un orchestre invité qui a donné un concert aux personnes présentes dans le cadre de l'un de ses programmes.

Dans un premier temps, à la suite de l'analyse méthodologique qualitative effectuée dans les deux sociétés, il a été constaté que l'utilisation de la technique dans les deux organisations était constante ; cependant, il est notoire qu'à Genesem l'utilisation de la technique est encore plus grande et que la connexion entre les employés à travers elle ; est plus fréquente, En utilisant le chat externe appelé Kakao Talk plus que sa messagerie interne.

En ce qui concerne la communication, comme indiqué ci-dessus, les deux sociétés ne disposent pas d'un département de la communication; toutefois, la communication s'effectue dans les deux organisations, à la suite de cette analyse, on peut souligner que les processus de

communication, s'ils sont liés à la culture organisationnelle, font partie de cette même culture, et ces processus, bien qu'ils soient gérés par des experts en communication et que tous les médias ne soient pas disponibles, sont efficaces pour atteindre les objectifs.

Un des points où il a pu observer une grande différence en ce qui concerne la confiance et la façon dont ils ont des relations avec leurs collègues, même si c'est vrai dans Genesem il y avait une relation entre ses collègues, n'était pas aussi proche que dans Rockwell Collins EEMSA, ils gardaient toujours un peu de distance les uns avec les autres, et il n'y avait pas de contact physique aussi proche entre les membres de Genesem qu'entre les membres de Rockwell Collins EEMSA.

La culture organisationnelle dans les deux entreprises est différente, parce qu'elle est évidemment liée à la manière dont une culture se développe dans une entreprise, dans les deux organisations, la culture leur permet de se développer de manière professionnelle, après les entretiens, il apparaît qu'ils sont fiers d'avoir travaillé dans les entreprises et qu'ils ont eu la possibilité de se développer depuis qu'ils ont rejoint l'organisation, l'une des choses que j'ai trouvées très intéressante en termes de culture est que dans l'entreprise de Genesem, on accorde une grande importance au confort, que les employés se sentent à l'aise quand ils travaillent, donc ils sont autorisés à être dans l'entreprise et leur espace de travail avec des sandales, c'est très lié à la culture asiatique et je pense que c'est une pratique qui fonctionne très bien, car ils doivent respecter un horaire, ils portent leur uniforme, mais s'ils vont être assis ou debout dans leur espace de travail, ils peuvent être à l'aise, quelque chose que la plupart des employés avaient comme une pratique adoptée.

Enfin, en ce qui concerne l'aspect de l'espace émotionnel, je pense que ce n'est pas quelque chose qui peut être considéré comme une pratique positive, il reste encore beaucoup de travail dans ce domaine pour que les organisations soient conscientes de l'importance de cet espace émotionnel. L'espace émotionnel existe et peut-être parce qu'il n'y a pas de

connaissance réelle de celui-ci, vous pouvez voir que la façon dont on vit n'est pas très positive. Dans les deux entreprises, on peut observer que les employés gèrent un espace émotionnel avec une touche négative, car on n'a pas toute la confiance d'exprimer , et chez Genesem, même pendant le développement du focus group, on a pu remarquer que cet espace émotionnel était plus notoire de manière négative, car il n'y a pas eu la liberté que les employés soient seuls, mais un directeur était présent, bien qu'il y ait eu une participation, il a été possible de montrer que la relation entre eux n'est pas proche et donc l'espace émotionnel entre eux n'était pas positif.

Chaque entreprise a de nombreux domaines d'opportunité, tant en matière de communication, que de culture et même de leadership ; malgré cela, les employés ont la possibilité de se développer, d'atteindre des objectifs et surtout d'avoir une croissance constante.

Analyse visuelle Mexicali

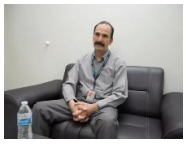
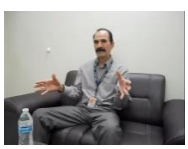
1) Après l'analyse de l'entretien mené à l'EP1S1, il a été constaté que, pendant l'entretien, il avait un contact visuel, sa position était un peu figée, au fil du temps, et en effectuant certains mouvements des mains avec quelques réponses, il s'est détendu, il était parfois souriant.
2) Il ressort de l'analyse visuelle de l'entretien avec EP2S2, que sa position au moment de l'entretien était très détendue, qu'il souriait beaucoup, qu'il riait parfois même, qu'au moment de parler il faisait beaucoup de mouvements avec ses mains, son visage dénotait aussi la tranquillité et la confiance.
3) L'analyse visuelle de FGMGL1, a montré que l'atmosphère était très détendue, les employés étaient heureux, confiants, riaient et parlaient entre eux, certains d'entre eux buvaient même du café tandis que d'autres répondaient aux questions, ils étaient en

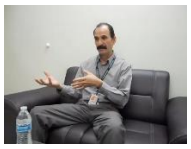
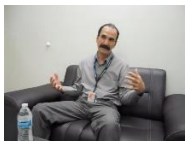
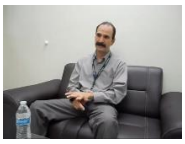
contact visuel entre eux et avec la modératrice, ils se montraient également respectueux au moment où leurs camarades parlaient.

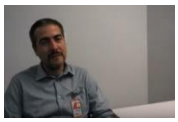
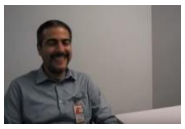
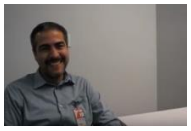
4) Lors du premier événement, il a été possible d'analyser visuellement que les employés étaient en contact avec les autres, c'était une atmosphère de joie, ils parlaient les uns avec les autres, ils riaient, certains avaient même un contact physique avec des câlins ou au moment de se saluer, de même, on avait un respect pour les autres. En ce qui concerne le deuxième événement, l'atmosphère était entièrement festive, on pouvait aussi observer les gens détendus, heureux, partageant les uns avec les autres, parlant, riant, il y avait contact physique, en particulier entre les employés et les membres de leur famille.

Tableau 1

Analyse visuelle Rockwell Collins-EEMSA à Mexicali.

Vidéo	Image	Fragment de Temps	Analyse de l´espace physique	Analyse visuelle
DSCN6616		0:34-1:19	Mur de fond blanc, au centre un fauteuil gris où l'interviewé est assis, il est vêtu d'un pantalon gris et d'une chemise gris clair. Devant lui, vous pouvez voir une bouteille d'eau.	Au cours de ce passage est remarquable la tranquillité avec laquelle lui parle dans l'interview. À plusieurs reprises, il fixe la caméra, avec quelques phrases, il a même des expressions faciales de sourire, et des mouvements de ses mains.
DSCN6616		3:51-4:30	Mur de fond blanc, au centre un fauteuil gris où l'interviewé est assis, il est vêtu d'un pantalon gris et d'une chemise gris clair. Devant	Au cours de ce fragment, on peut voir que lui se retourne vers la caméra, et au moment de parler, il utilise beaucoup ses mains pour exprimer ce qu'il explique.

			lui, vous pouvez voir une bouteille d'eau.	
DSCN6616		7:00-7:50	Mur de fond blanc, au centre un fauteuil gris où l'interviewé est assis, il est vêtu d'un pantalon gris et d'une chemise gris clair. Devant lui, vous pouvez voir une bouteille d'eau.	Lui se retourne constamment vers la caméra, utilise plusieurs de ses mains pour compléter ce qu'il explique.
DSCN6616		16:26-17:08	Mur de fond blanc, au centre un fauteuil gris où l'interviewé est assis, il est vêtu d'un pantalon gris et d'une chemise gris clair. Devant lui, vous pouvez voir une bouteille d'eau.	Dans ce fragment, l'interviewé effectue de nombreux mouvements de mains, avec lesquels il accompagne ce qu'il partage des informations, il se tourne constamment vers la caméra, mais principalement sa vue est concentrée sur la personne qui l'interviewe. Sa posture est détendue, reflète son confort au moment de répondre.
DSCN6616		19:03-20:08	Mur de fond blanc, au centre un fauteuil gris où l'interviewé est assis, il est vêtu d'un pantalon gris et d'une chemise gris clair. Devant lui, vous pouvez voir une bouteille d'eau.	On peut voir la personne interrogée compter un peu avec ses mains, parfois se retourner vers le plafond, penser, se retourner vers la caméra, parfois se saisir les mains comme si elle était nerveuse.

DSCF0846		1:05-2:26	Un mur sur le fond blanc et l'autre gris. Sur le côté droit, vous pouvez voir une table blanche. La personne interrogée est sur le côté gauche, où vous pouvez voir qu'elle porte une chemise bleue.	Dans ce segment, la personne interrogée est très sérieuse, parfois elle se retourne vers la caméra, mais en général elle se retourne ailleurs dans la salle, elle ne fait pas beaucoup de mouvements physiques, elle est très formelle, elle n'a fait qu'un mouvement de la main pour toucher son visage, ses expressions faciales sont très connues, parfois surprenantes.
DSCF0846		3:34-3:40	Un mur sur le fond blanc et l'autre gris. Sur le côté droit, vous pouvez voir une table blanche. La personne interrogée est sur le côté gauche, où vous pouvez voir qu'elle porte une chemise bleue.	Très souriant en regardant la caméra, en riant, vous remarquerez que sa posture est plus détendue, son corps est moins contracté.
DSCF0846		3:57-4:25	Un mur sur le fond blanc et l'autre gris. Sur le côté droit, vous pouvez voir une table blanche. La personne interrogée est sur le côté gauche, où vous pouvez voir qu'elle porte une chemise bleue.	Lui prend le temps de réfléchir, son expression faciale le montre, sa posture reste détendue, il maintient plus de contacts visuels qu'avant, de sorte que vous pouvez remarquer qu'il était déjà en confiance, Il faut aussi souligner le peu d'usage qu'il faisait des mains au moment de la communication.

ANIVERSARIO		0:00-0:20	On peut observer beaucoup de gens, certains attendant dans les rangs, d'autres assis sur les tables adaptées sous les tentes blanches, d'autres marchant sur l'herbe.	Beaucoup de mouvements de la part des gens, leurs visages montrent la joie, l'excitation de faire partie de l'événement.
CIERRE FISCAL		0:00-0:27	Table au centre, sur le côté gauche il y a deux personnes, ainsi que sur le côté droit deux autres. Au fond, vous pouvez voir les employés passer, il y a des réfrigérateurs collés au mur et en face d'eux est situé le directeur de l'usine regardant comment tout se passe sur les différentes tables.	Interaction entre les gens, les plats et la nourriture sont passés les uns aux autres, ainsi que les accompagnements, il a été remarqué que le directeur d'usine, ainsi que certains dirigeants sont en attente pour que les employés aient tout sur leur table.
DSCN6615		15:09-15:25	Une table rectangulaire blanche au centre, des tables où étaient assis les 6 participants, ainsi que la modératrice, l'un des murs était de couleur blanche, tandis que l'autre était en verre, ce qui permettait d'observer le l'étage de production.	Les 6 personnes qui participaient, une d'entre elles pouvait être vue en train de boire de l'eau, certains riaient pendant que l'autre parlait, l'une d'elles se touchait la tête, des signes ou un comportement qui ne les intéressaient pas vraiment d'être là-bas à ce moment-là. Parfois, l'un d'eux se tournait vers la caméra.

DSCN6615		17:10-17:48	Une table rectangulaire blanche au centre, des tables où étaient assis les 6 participants, ainsi que la modératrice, l'un des murs était de couleur blanche, tandis que l'autre était en verre, ce qui permettait d'observer le l'étage de production.	L'un des participants bougeait les mains, l'autre avec le bras sur le visage, montrant une expression d'ennui. Deux autres participants sont très sérieux. Le plus participatif montrait un grand mouvement des mains, tandis qu'un autre jouait avec la bouteille d'eau, sans prêter beaucoup d'attention.

Source: Élaboration propre.

Analyse visuelle Corée du Sud

1) EP3S3, après avoir effectué une analyse visuelle de l'entrevue peut être souligné à travers des images qui dénote la confiance, vous pouviez percevoir sa joie, qui était heureux de répondre. Sa posture était confortable, calme. Dans ses mouvements, il maintenait constamment le mouvement avec ses mains, il gardait le contact visuel pendant le déroulement de l'entretien. À certains moments, il restait pensif avant de répondre à certaines questions, de même en certaines réponses souriait ou même riait.

2) EP4S4, à la suite de l'analyse visuelle qui a été faite de l'enregistrement de son entretien, il a été constaté qu'il était dans une position détendue, confiante, pendant laquelle il avait un contact visuel à tout moment ; cependant, le mouvement de ses mains n'était pas si remarquable, seulement quelques fois avec quelques questions. Il n'a également été observé que, pendant l'entretien, il souriait ou utilisait davantage ses mains avec certaines questions.

3) L'analyse visuelle de FGCGL2, a montré que les employés étaient détendus, qu'ils étaient tous du même côté de la table et qu'ils communiquaient parfois entre eux, tandis que d'autres répondaient peut-être en train de boire du café ou de l'eau, l'ambiance

était détendue, ils riaient parfois, ils souriaient beaucoup pendant le déroulement des questions. Un point important est que l'un des directeurs était dans la salle pendant le développement du focus group, j'ai d'abord considéré que peut-être par sa présence ils pouvaient se sentir intimidés et ne pas exprimer librement ; cependant, il les a encouragés à répondre aux questions, à participer.

4) Lors du déroulement du premier événement (réunion entre les membres de Genesem et les représentants d'Unisem) lors de l'analyse visuelle de l'enregistrement effectué, on peut constater que les employés sont proches les uns des autres, qui communiquent, qui ont un contact visuel entre eux. On peut également observer, comme il s'agit d'une réunion avec des clients que leur comportement était de respect et de participation, de dialogue.

En ce qui concerne le deuxième événement, après l'analyse visuelle, on peut observer que l'atmosphère était très détendue, les positions étaient confortables, on pouvait voir beaucoup de respect entre eux, ainsi qu'envers les membres de l'orchestre, on pouvait aussi remarquer qu'ils étaient attentifs, et qui, à certains moments, souriaient même. À la fin de l'événement, l'une des choses qui a été remarquable, qu'ils se sont immédiatement organisés pour ramasser les chaises de la place, sur leurs visages il n'y avait aucune gêne ou de non-conformité.

Tableau 2

Analyse visuelle Genesem en Corée du Sud.

Vidéo	Image	Fragment de Temps	Analyse de l´espace physique	Analyse Visuelle
CONCERT GENESEM 3		0:10-0:34	L'espace est très grand, avec beaucoup de lumière naturelle due aux fenêtres qui restaient derrière la	Dans cette prise, vous pouvez voir trois rangées de personnes occupant les chaises, au premier plan vous pouvez voir un des employés touchant les cheveux, dans la deuxième rangée vous pouvez voir les gens qui faisaient attention,

			scène où les musiciens se présentaient. Derrière une table étaient placées des chaises pour que les employés puissent s'asseoir et profiter du concert. Du côté droit des chaises se trouvent les portes d'entrée de l'entreprise, du côté gauche l'accès et la réception pour l'entrée des employés et des visiteurs. Au fond se trouvait un mur, ainsi que les portes d'accès à l'étage de production.	tandis que d'autres utilisaient leurs portables pour enregistrer, l'apparence des participants était généralement sérieuse, ils souriaient parfois et la plupart d'entre eux faisaient attention.
CONCERT GENESEM 3		6:30-8:00	L'espace est très grand, avec beaucoup de lumière naturelle due aux fenêtres qui restaient derrière la scène où les musiciens se présentaient. Derrière une table étaient placées des chaises pour que les employés puissent s'asseoir et profiter du concert. Du côté droit des chaises se trouvent	Une des personnes au premier rang écrivait sur son portable, tandis qu'une autre au deuxième rang enregistrait l'événement sur son portable, d'autres étaient attentifs. Au troisième rang, on pouvait voir qu'un des employés s'étirait du corps, des bras, de la tête, comme si la musique le détendait. Au premier rang, une personne se sculptait les yeux, comme si elle profitait du moment pour se détendre. On pouvait voir que la posture des corps des employés était détendue, qu'ils appréciaient la musique et le spectacle.

			les portes d’entrée de l’entreprise, du côté gauche l’accès et la réception pour l’entrée des employés et des visiteurs. Au fond se trouvait un mur, ainsi que les portes d’accès à l’étage de production.	
CONCERT GENESEM 4		0:00-0:27	L’espace est très grand, avec beaucoup de lumière naturelle due aux fenêtres qui restaient derrière la scène où les musiciens se présentaient. Derrière une table étaient placées des chaises pour que les employés puissent s’asseoir et profiter du concert. Du côté droit des chaises se trouvent les portes d’entrée de l’entreprise, du côté gauche l’accès et la réception pour l’entrée des employés et des visiteurs. Au fond se trouvait un mur, ainsi que les portes	Les gens faisaient attention, certains enregistraient, certains bougeaient les mains, comme s'ils suivaient le rythme de la musique, il y a eu un moment où l'on a laissé tomber le téléphone portable, le ramasse, au final la plupart souriaient applaudissaient, certains commentaient avec d’autres, leurs positions étaient détendues.

			d'accès à l'étage de production.	
FOCUS GROUP 1		2:25-2:50	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Ici 6 personnes, l'une d'elles est celle qui répond, tandis que l'autre prend des notes, deux autres sont attentives, un autre prend du café et un dernier touche les cheveux et le cou, deux d'entre elles parlent. Certains regardent l´intervieweuse et la traductrice, tandis que d´autres ont le regard perdu, montrant peu ou pas d´intérêt.
FOCUS GROUP 2		3:20-3:44	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Les employés ont la vue vers le bas, celui qui est au côté gauche aux mains croisées, celui à côté a les mains sous le menton, l'autre est pareil, mais avec une expression pensive, tandis que le dernier se touche les cheveux. Le gérant marche derrière eux et leur parle.
FOCUS GROUP 4		0:03-0:17	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	L'ambiance est très détendue, le gérant est derrière eux, certains touches leurs épaules, ils leurs parlent, donnant quelques mots positifs, de motivation, ce qui provoque des rires parmi eux, certains prenaient des notes et d'autres se tournaient vers le gérant.
FOCUS GROUP 6		0:00-0:31	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Le gérant est derrière eux debout, il parle avec quelques-uns en prenant du café, le reste se retourne pour voir l'intervieweuse et la traductrice, l'un d'eux, celui du côté droit n'a pas arrêté de se toucher les cheveux pendant le déroulement de l'événement.

RÉUNION GENESEM 3		0:00-0:30	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Trois des employés étaient assis, ainsi qu'un autre d'entre eux, le gérant et le client étaient devant le tableau, l'employé après avoir parlé au gérant et au client, est retourné à son siège, deux d'entre eux continuent de parler et de regarder le manager pendant que le client parle devant le tableau.
RÉUNION GENESEM 4		0:25-1:10	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Trois d'entre eux sont assis, celui du côté gauche a le regard perdu avec le bras droit chargé sur son visage, celui du milieu avec les bras tendus en forme de x sur une autre chaise, tandis que celui du côté droit est avec un bras appuyé sur la table. De son côté, le gérant, l'un des employés et le client parlent à côté du tableau, l'employé est obnubilé donnant une explication, ceux qui sont assis ne regardent que comment se passe cet événement.
RÉUNION GENESEM 5		0:45-1:15	L'espace de la salle de réunion est très large, au centre se trouve une table circulaire, sur l'un des murs se trouvent des tableaux noirs à écrire et à projeter.	Deux employés sont assis, l'un d'eux avec le bras droit appuyé sur sa tête, celui de l'autre cote tournant vers lui et quand le gérant commence à parler, il tourne son regard vers lui. À côté du tableau, il y a un autre employé et un client, le directeur dessine quelque chose et il donne l'explication, dans lequel l'employé du côté gauche commence à parler en contribuant à la discussion qu'avaient l'employé, le client et le gérant.
DSCF2064		0:40-1:25	Le mur de fond est peint en vert, où le logo de l'entreprise est mis en évidence (Genesem), sur le côté	Il regarde l'intervieweuse au moment où il répond, il regarde aussi d'autres parties de la pièce, il prend les deux mains et fait des mouvements avec eux, parfois comme s'il se penchait avec eux pour souligner ce qu'il répond, son

			gauche, vous pouvez observer un peu de fond du mur et la porte en gris et blanc. L'interviewé est vêtu d'une chemise blanche avec le logo de l'entreprise, en face de lui son ordinateur gris.	langage corporel est détendu, il arrive même à sourire en donnant sa réponse.
DSCF2064		3:48-4:49	Le mur de fond est peint en vert, où le logo de l'entreprise est mis en évidence (Genesem), sur le côté gauche, vous pouvez observer un peu de fond du mur et la porte en gris et blanc. L'interviewé est vêtu d'une chemise blanche avec le logo de l'entreprise, en face de lui son ordinateur gris.	Effectuer des mouvements des mains, aussi beaucoup de mouvements avec son corps quand il répond, beaucoup de mouvement des bras et de la tête, regarde l'intervieweuse et veut lui transmettre son émotion avec la façon dont il donne la réponse.
DSCF2063		1:00-1:17	Le mur de fond est peint en vert, où le logo de l'entreprise est mis en évidence (Genesem), sur le côté gauche, vous pouvez observer un peu de fond du mur et la	Il sourit au moment où il répond, fait des mouvements avec ses mains, regarde directement l'intervieweuse, sa posture est détendue, son comportement est calme, détendu, vous pouvez remarquer qu'il est à l'aise. Pendant qu'il répond, il y a des moments où il réfléchit, se souvenant peut-être du moment dont il parle.

			porte en blanc et grise. L'employé est vêtu d'une veste noire avec le logo de l'entreprise, en face de lui un carnet bleu et une plume.	
DSCF2063		3:00-3:17	Le mur de fond est peint en vert, où le logo de l'entreprise est mis en évidence (Genesem), sur le côté gauche, vous pouvez observer un peu de fond du mur et la porte en blanc et grise. L'employé est vêtu d'une veste noire avec le logo de l'entreprise, en face de lui un carnet bleu et un crayon.	Sa posture et son comportement montrent qu'il est à l'aise, avec l'une de ses mains, il saisit le col de sa chemise, sourit tout en répondant, en regardant directement l'intervieweuse, son mouvement corporel reflète la confiance.
DSCF2063		6:42-7:06	Le mur de fond est peint en vert, où le logo de l'entreprise est mis en évidence (Genesem), sur le côté gauche, vous pouvez observer un peu de fond du mur et la porte en blanc et grise. L'employé est vêtu	Pendant qu'il répond, il a beaucoup de mouvements de son corps, de sa tête et de ses mains. Au moment où il répond, il regarde directement l'intervieweuse, sa posture est calme et dénote confort et confiance.

		d'une veste noire avec le logo de l'entreprise, en face de lui un carnet bleu et un crayon.

Source: Élaboration propre.

Analyse et discussion des techniques d'enquête qualitatives

L'analyse qualitative complète présente les résultats suivants comme les plus significatifs :

a) La communication a un domaine d'opportunité pour une meilleure gestion de la communication, en particulier vers le traitement de l'information.

b) Le leadership est efficace, mais il pourrait être beaucoup mieux s'il avait une proximité et une confiance avec les gens, donc il y a ici une relation directe avec l'espace émotionnel.

c) La culture est importante, mais elle pourrait être plus forte et plus importante pour les membres de l'entreprise.

d) Le multiculturalisme vécu dans les deux entreprises est positif et sain, il y a une ouverture vers les autres cultures et la relation avec elles.

Analyse et discussion de la structure mixte de la recherche

En ce qui concerne la relation entre les résultats obtenus à la fois dans la méthodologie quantitative et la méthodologie qualitative. En premier lieu, il est constaté que l'espace émotionnel est un point pertinent et qui fait son apparition dans les deux méthodologies, on pourrait dire que c'est quelque chose qui n'est pas actuellement manipulé au sein des entreprises, mais qui, si l'on lui donne l'importance qu'il doit avoir, pourrait tellement bénéficier à la culture et au climat de travail. En outre, la comparaison entre les deux entreprises montre que la différence entre l'une et l'autre est minime, de sorte que le travail à cet égard au sein de l'entreprise serait tout à fait pertinent pour celle-ci.

En deuxième lieu, il y a la question de la communication, même s'il est vrai que la communication est à la fois bonne et efficace, il est également ressorti des résultats que les deux organisations disposent d'un domaine d'opportunité, si l'on peut mettre l'accent sur la communication, il sera possible de gérer correctement ce qui profitera à la fois à l'organisation elle-même et à la culture de l'intérieur.

Si une comparaison est faite entre les deux sociétés, il peut être souligné que la communication est meilleure au Mexique, peut-être cela pourrait être dû qu'elle ne dispose pas d'un service de communication, la société gère la communication depuis le domaine de la communication durant plusieurs années. Les ressources humaines, un autre point qui aurait pu être favorable est qu'il s'agit d'une culture plus proche, qui facilite la communication entre l'une et l'autre.

En troisième lieu, la question du leadership au sein de l'organisation est mise en évidence, à ce stade, on peut constater que dans l'ensemble, il y a un bon leadership, mais malgré cela, les résultats ont montré que certains des employés ont souligné que le leadership de leurs superviseurs n'était pas suffisant, car ils voyaient le leader comme autoritaire, qui ne les considéraient pas comme des décideurs et ne participaient pas activement à des projets, ce qui finit par avoir une incidence directe sur le climat et la culture du travail. En outre, si nous faisons une comparaison directe entre les pays, nous pouvons souligner que même si nous avons un bon leadership, il montre que Le Mexique, peut être considéré comme un meilleur leadership, ou même plus sain, puisque de ses deux pays ,c'est lui qui occupe la première place.

En quatrième lieu, il y a la culture et le multi culturalisme, c'est-à-dire des entreprises qui travaillent directement avec des personnes de nationalité différente de celle du lieu d'implantation de l'entreprise, les résultats montrent que le multi culturalisme est bien géré et que l'on s'ouvre aux différentes cultures, et que, si ces aspects sont renforcés, leur culture et

leur environnement de travail, ainsi que le multi culturalisme auront un impact plus fort et plus positif non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur, ce qui en fin de compte servi d'exemple à d'autres organisations. Enfin, en ce qui concerne la comparaison entre les deux entreprises dans le domaine du climat et de la culture du travail, on peut noter que Le Mexique a également obtenu la première place, peut-être tout comme la communication, a une relation le fait que la culture et surtout l'environnement au Mexique est très différent de celui de la Corée du Sud, il a une culture et un environnement plus proche et de soutien parmi tous.

Conclusions

Comme conclusions nous pouvons souligner que l'espace émotionnel a un grand impact sur le personnel et qu'il peut contribuer au climat et à la culture de travail, dans les deux organisations c'était l'un des principaux sujets à considérer par les employés.de plus, la communication a un large champ d'opportunités, aucune des entreprises n'a un département de communication et cela fonctionne normalement ; cependant, il peut avoir plus de soutien pour le rendre plus efficace.

De plus, dans les deux organisations, le sens de la culture est fort, s'il était développé de manière adéquate, l'espace émotionnel pourrait être la base d'une culture efficace à cent pour cent. Enfin, le leadership a un impact sur le personnel des deux sociétés. On peut voir que dans les deux organisations, il y a des moments où le leadership autoritaire se reflète, mais à son tour, on peut voir un leadership démocratique ou visionnaire plus attaché à un leadership positif.

Sur la base de ces conclusions quant à ce qui s'est reflété tout au long de la recherche, il n'y a pas encore d'études centrées à sur ce qui est l'espace émotionnel et qui a une grande importance, et l'impact sur les employés de l'organisation, c'est une question que l'on n'a pas encore prise en compte à grande échelle, ni au Mexique ni en Corée du Sud, et que, si elle est

gérée correctement, a un impact majeur sur la culture du travail ainsi que sur la multi culturalité, thèmes clés de l'étude de cette recherche.

À partir de ces conclusions concernant la méta-référence de niveau 1, il est souligné que la communication n'a pas l'importance qu'elle devrait avoir au sein de l'organisation et que si elle le faisait, elle pourrait avoir un environnement de travail plus fort que celui qu'elle a déjà dans l'organisation. En ce qui concerne la méta-inférence du niveau 2, il est souligné que l'espace émotionnel, la culture et le multiculturalisme sont des thèmes qui peuvent être approfondis, car ils pourraient fournir des informations beaucoup plus pertinentes et avoir un impact plus important sur la gestion correcte des ces problèmes dans la même organisation, en particulier dans toutes les entreprises qui appartiennent à une entreprise installée dans un autre pays, ainsi que celles qui dirigent des dirigeants d'autres nationalités.

Enfin, en ce qui concerne les recommandations basées sur les résultats obtenus, il est suggéré de mener une étude plus approfondie de l'espace émotionnel, car étant un problème qui n'est pas encore aussi bien connu et appliqué dans les entreprises installées au Mexique, il peut beaucoup contribuer au mieux le développement de l'entreprise, ainsi que le climat et la culture de travail. L'espace émotionnel est présent dans chaque organisation, mais il n'est pas suffisamment pertinent car il n'y a pas d'informations à ce sujet et c'est pourquoi il peut être négligé ; cependant, l'espace émotionnel, bien qu'inconnu, a un grand impact sur le personnel et, par conséquent, sur la façon dont ils effectuent leur travail au sein de l'organisation. Il est donc suggéré, pour progresser dans ce domaine, qu'au sein de l'organisation, on travaille directement avec un groupe d'employés ou peut-être avec différents groupes, qu'on apporte des changements à une question très spécifique et qu'on effectue constamment des études pour voir si vous avez un impact positif sur votre espace émotionnel.

Capítulo XII

Referencias

Agostino, A. (2015). *Los desafíos de la sustentabilidad y su relación con la cultura. Cómo se manifiesta esta interrelación en las ciudades*. Cuadernos del CLAEH. 2015, Vol. 34 Issue 102, p21-42. 22p.

Álvarez, C. (2013). *Generación de confianza y comunicación interna. IEEM Revista de Negocios. dic2013, p56-58. 3p.*

Aoun, J. (2004). *Gérer les différences culturelles*. Canadá. Éditions Multimondes

Arévalo, R. (2016). *Liderazgo en comunicación integral y capital de las organizaciones*. *De la teoría a la práctica: procesos de comunicación para los problemas nacionales*. México: Universidad Anáhuac.

Arévalo, R. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones*. España: Ed. Comunicación Social

Aristóteles. (2013). *Ética Nicomaquea*. México: Porrúa.

Arriola, M. (1980). *El programa mexicano de maquiladoras una respuesta a las necesidades de la industria norteamericana*. México, D.F: Universidad de Guadalajara.

Aritz, J. & Walker, R. (2014). *Leadership Styles in Multicultural Groups: American and East Asians Working Together*. International Journal of Business Communication 2014, Vol. 51(1) 72–92 DOI: 10.1177/2329488413516211.

Armenakis, A., Brown, S. & Mehta, A. (2011). *Organizational Culture: Assessment and Transformation.* Journal of Change Management. Sep2011, Vol. 11 Issue 3, p305-328. 24p. 2 Diagrams, 1

Alexandre Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J., Raulet-Croset, N. & Roland-Lévy, C. (2016). *Comportements humains & management.* France: Montreuil: Pearson.

Basalla, G. (2011). La evolución de la tecnología. España: Ed. Crítica.

Baztar, S. (2006). *Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 2006 Volumen 22, n.º 2 - Págs. 203-225. ISSN: 1576-5962

Bauer, J. & Murray, M. (2018). *Leave your emotions at home: Bereavement, organizational space, and professional identity*. Women's Studies in Communication. Feb2018, Vol. 41 Issue 1, p60-81. 22p.

Benoit, B. & Saussac, R. (coordinadores) 2010. L´Asie. France : Bréal

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.* France : Ed. du Seuil.

Béra, M. & Lamy, Y. (2008). *Sociologie de la culture*. France : Armand Colin.

Binsiddiq, Y. & Alzahmi, R. (2013). *Work Engagement and group dynamic in diverse and multicultural teams: Critical Literature Review*. Review of Management Innovation & Creativity, 6, pp. 121-133.

Boucsein, W., Schaefer, F., Sokolov. E., Schroeder, C. & Furedy, J. (2001). *The Color- Vision Aproach to Emotional Space: Cortical Evoked Potential Data*. Journal of Engineering Design. Dec2010, Vol. 21 Issue 6, p693-705. 13p. 1 Color Photograph, 4 Diagrams, 5 Charts.

Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie.* Paris: Les éditions de minuit.

Bousseau du Rocher & François Godement (2005). *Asie.* France: La Documentation française.

Brijball, S. (2012). *The effect of organisational context on organisational development (OD) interventions*. South African Journal of Industrial Psychology, 38, pp. 1-12.

Bruce, A. & Pepitone, J. (2017). *Motiver vos collaborateurs : confiance, responsabilité, coaching.* France : Maxima-Laurent du Mesnil.

Cabra, N. (2007). *Las voces de la organización*. Signo y Pensamiento 52 · volumen XXVII · enero - junio 2008

Carbaugh, R. (2009). *Economía Internacional*. México, D.F: Cengage Learning.

Calderón, C. & Cuevas, V. (2011). *Integración de México en el TLCAN: sus efectos sobre el crecimiento, la reestructuración productive y el desarrollo económico.* México: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco: Porrúa.

Carter, M., Armenakis, A., Field, H. & Mossholder, K. (2013). *Transformational leadership, relationship quality and employee performance during continous incremental organizational change*. Journal of Organizational Behavior, 34, pp. 942-958.

Chabert, G. (2014*). L´écran un pluriel: expériences de communication avec l´autre à travers les écrans*. IMPEC, https://impec.sciencesconf.org/conference/impec/pages/Impec2014_Chabert.pdf

Clavijo, D. (2016). *La cultura define al líder*. Latin Trade Vol. 24 Issue 2, p54-58. 3p.

Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa*. Madrid : Trota.

Carrillo, J., Hualde, A. y Quintero, C. *Maquiladoras en México. Breve recorrido histórico*, Comercio Exterior, vol. 55, núm. 1, México, enero, 2005, pp. 30-42

Carrillo, M.. (1990). *Maquiladoras y migración en México*. México, D.F: Asesoría y Consultoría económica.

Collier, J. & Collier, M. (1986). *Visual Anthropology.* Estados Unidos: University of New Mexico Press.

Copans, Jean., Tornay, Serge., Godelier, Maurice. & Backès-Clément, Catherine. (1971). *L´anthropologie: sicence des sociétés primitives?*. France: Editions E.P.

Cornell University, INSEAD, and WIPO (2017) : *The Global Innovation Index 2017 : Innovation Feeding the World*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.

Cray, D. & Mallory, G. (1998). *Making Sense of Managing Culture.* Estados Unidos: International Thomson Business Press.

Crobot-Mason, D. (2012). *Developing Multicultural Competence to Improve Cross-Race work Relationships*. Psychologist-Manager Journal, 4, pp. 199-218.

Cuche, D. (2016). *La notion de culture das les sciences sociales*. France: La Découverte.

Debray, R. (2001). *Introducción a la mediología.* España: Paidós.

Del Prado, R. (2018). *Ética de la Comunicación*. México: Ed. Gedisa.

Deliege, R. (1992). *Anthropologies sociale et culturelle*. Belgium: De Boeck Université.

Diard, C., Baudoin, E. & Berthet, S. (2017). *Ressources humaines.* France: Malakoff: Dunod.

Díaz, L. (1986). *América Latina: Relaciones internacionales y derechos humanos*. México, D.F: Fondo de Cultura Económica.

Díaz, L. (1987). *El SELA y las empresas multinacionales latinoamericanas.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Dion, D. (2007). *Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation.* Recherche et Applications en Marketing, 22(1), 61-78.

Duluc, A. (2013). *Leadership et confiance: jouer collectif, parler vrai, être humain.* France: Dunod.

Durkheim, E. (2004). *De la división du travail social*. France: Quadrige/puf

Eckman, P. (2007). *Emotions Revealed.* United States: Holt Mc Dougal.

Ember, Carol & Ember, Melvin (1997). *Antropología cultural*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Estrada, J. & León, R. (2013). *La integración de las tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial.* Santiago. sep-dic2013, Issue 132, p634-646. 13p.

Evans-Pritchar. E.E. (1969). *Anthropologie sociale*. France: Petite Bibliothèque Payot.

Fine, M. (1991). *New Voices in the Workplace: Research Directions in Multicultural Communication.* United States: The Journal of Business Communication.

Foucault, M. (1969), *L´archéologie du savoir.* France: Nfr Éditions Gallimar.

Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: PEARSON.

Funtanet, F. (2014). *Visión Industrial*. México, D.F: Limusa.

Gallegos, D. (2010). *Economía Internacional.* México, D.F: Editorial Trillas.

Garazi, A., Moriano, J. & Molero, F. (2013). *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction*. Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 45-50. DOI: http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7

García, N. & Roncagliolo, R.. (1988). *Cultura Trasnacional y Culturas Populares.* México, D.F: IPAL.

Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: Ed. B.

González, B. & Barajas, R. (1989). *Las maquiladoras: Ajuste estructural y desarrollo regional.* México, D.F: El Colegio de la Frontera Norte.

Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.

Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones*. México: CENGAGE Learning.

Giuliano, G. (2007). *Interrogar la tecnología*. Argentina: Ed. Nueva Librería.

Gutiérrez, A. (1990). *Las trasnacionales y los trabajadores*. México, D.F: Editorial Nuestro Tiempo.

Gutiérrez, A. & Garrido, C. (1994). *Transiciones financieras y TLC Canadá, México y EEUU*. México, D.F: Editorial Ariel.

Hall, S. & Du Gay, P. (2011). *Cuestiones de Identidad Cultural.* Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

Han, B. (2017). *La sociedad del cansancio*. España: Ed. Herder.

Harris, M. (2006). *El Desarrollo de la Teoría Antropológica. Una historia de las teorías de la cultura.* México: Siglo Veintiuno.

Hermosilla, D., Amutio, A. Da Costa, S. & Páez, D. (2015). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Journal of Work and Organizational Psychology 32 (2016) 135–143

Hernández, L. (2015). *Liderazgo organizacional, rescatarlo para vivirlo. Editorial Contenido, ago2015, Issue 626, p112-113. 2p.*

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Hidalgo, A., León, G. & Pavón, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones.* España: Pirámide.

Hofstede Insights. (s.f.). Culture Comparison. https://www.hofstede-insights.com/

Ibanez, J. (2006). « *Création d'un hypermédia virtuel et ethnologique. L'exemple d'une recherche sur les internautes suisses et français* » Vingt-cinquième bilan du film ethnographique. Du cinéma ethnographique à l'anthropologie visuelle : bilan, nouvelles technologies, nouveaux terrains, nouveaux langages, Colloque International, Paris, Musée de l'Homme http://www.comite-film-ethno.net/colloque/pdf/surfing-web/bueno-ibanez-jacques.pdf

Ibanez, J. (2008). *Le corps commutatif : de la télévision à la visiophonie.* France : Université Savoie Mont Blanc, Laboratoire LLSETI.

Jeantet. A. (2018). *Les émotions au travail.* France: CNRS Éditions.

Judge, T. & Robbins, S. (2013) *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Pearson.

Jurkiewiez, C. (2012). *Developing a Multicultural Organizational Code of Ethics Rooted in the Moral Obligations of Citizenry*. Public Organization Review, 12, pp. 243-249.

Kim, S., McLean, G. & Park, S. (2018). *The cultural context of long working hours*. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development.

King, E., Dawson, J., Kravitz, D. & Gulick, L. (2012*). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations*. Journal of Organizational Behavior, 33, pp. 5-20.

Kottak, C. (2011). *Antropología Cultural.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Kumar, M. (2014). *The Relationship of knowledge Identification and Creation with Leadershio, Culture and Technology*. IUP Journal of Knowledge Management, 12, pp. 7-37.

Kymlicka, W. (1996). *Ciudadanía multicultural*. España: Paidós.

Latham, J. (2013). *A framework for leading the transformation to performance excellence part II: CEO perspectives on leadership behaviors, individual leader characteristics and organizational culture*. Quality Management Journal, 20, pp. 19-40.

Lee, H. (2018). *Relation between display rules and emotive behavior*. Public Performance & Management Review VOL. 41, NO. 4, 723–744. https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1464479

Legendre, M. (2008). *Un regard socioconstructiviste sur la participation des savoirs à la construction du lien social*. Education et Francophonie. 2008, Vol. 36 Issue 2, p63-79. 17p.

Lethielleux, L. (2011). *L´essentiel de la Gestion des Ressources Humaines.* France : Gualino lextenso éditions.

Lévy-Leboyer, M. (1996). *Histoire de la France Industrielle*. France : Larousse.

Lichtensztejn, Samuel & Baer Mónica. (1987). *Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial.* México, D.F: Ediciones de Cultura Popular.

Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea.* México: Fondo de Cultura Económica.

Loaiza, C. & Pirela, L. (2015) *Liderazgo en organizaciones venezolanas*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 20. Nº 69, 2015, 152 – 171. Universidad del Zulia (LUZ) _ ISSN 1315-9984.

Maldonado, K. (2006). *Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*. abril 14, 2017, de Universidad del Rosario Sitio web: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1208/BI%2033.pdf

Martínez de Velasco, A. & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.

Mattelart, A. (2007). *Diversité culturelle et mondialisation*. France : La Découverte.

Melvin, B., Galles, J. & Lenz, J. (2012). *Assesing Career readiness in culturally and ethnically diverse populations*. Career Planning & Adult Development Journal, 28, pp. 110-126.

Mellado, C. (2005). *La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. Revista Latina de Comunicación Social. ene2005, Issue 59, p1-27. 27p.*

Men, L. (2014). *Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes.* Journal of Public Relations Research, 26*(3), 256-279.*

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*. International Journal of Business Communication, 2, pp. 183-202.

Molina, M. (2012). *La Comunicación Fuente de poder del líder en las organizaciones que aprenden*. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(2) 56-60. Julio 2012. ISSN 1870-557X

Muñoz, D. & Valencia, J. (2015). *Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. Revista Lasallista de Investigación. 2015, Vol. 12 Issue 2, p105-111. 7p.*

Nanda, S. (1987). *Antropología Cultural.* México, D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.

Nederveen, A. (2013). *Cultural diversity and team performance: the role of team member goal orientation*. Academy of Management Journal, 56, pp. 782-804.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw-Hill.

Nosnik, A. (2005). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo

Oliveira, F. (2013). *Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication*. Journal of Business Communication, 50, pp. 253-277.

Patton, D. & Higgs, M. (2013). (2013). *The role of shared leadership in the strategic decision making processes of new technology based firms*. International Journal of Innovation Management., 17, pp. 1-24.

Paulet, J. (2005). *L´Asie : nouveau centre du monde ?* France : ellipses.

Peretti, J. (2015). *Gestion des ressources humaines.* France: Vuibert.

Pink, S. Kürti, L. & Afonso, A. (2004). *Working Images*. US: Routledge.

Pink, S. (2007). *Visual Interventions.* Estados Unidos: Berghahn Books.

Pink, S. (2009) *Doing Sensorty Ethnography*. United Kingdom: SAGE.

Plane, J. (2016). *Management des organisations: théories, concepts, performances.* France: Malakoff: Dunod.

Preciado-Hoyos, A. & Etayo-Pérez, C. (2013). *Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones*. Una aplicación a las agencias de publicidad. Palabra Clave 17 (2), 412-455.

Real Academia Española. (s.f). Cultura. https://www.rae.es/

Rey, D. (2016). *Management et communication interculturels*. France: AFNOR Éditions.

Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M. & Né, I. (2017). *Management: l´essentiel des concepts et pratiques*. France: Montreuil-sous-Bois: Pearson.

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996) *Metodología de la Investigación.* España: Aljibe

Salazar, D., Vanegas, M. & Arboledad, D. (2009). *Nuevas Tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá.* REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN - Vol. 6 No. 1

SELA. (1986). *El FMI, el Banco Mundial y la crisis Latinoamericana.* México: Siglo veintiuno editores.

Sérieyx, H. & Riendeau, D. (2018). *Trusting organizations: les organisations créatrices de confiance.* Montréal: JFD: Caen & EMS Management & société.

Shettino, M. (1994). *Tratado de Libre Comercio*. México, D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.

Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning.

Song, J., Chai, D., Kim, J. & Bae, S. (2018). *Job performance in the learning organization*. Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/piq.21251

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones*. México: Ed. Thomson.

Taillard, C. (2004). *Intégrations régionales en Asie orientale*. France: les Indes savantes.

Tamayo, M. (2011). *El proceso de Investigación Científica.* México: Limusa.

Thévenet, M. (1993). *La culture d´entreprise.* France : Presses Universitaires de France.

Thomas, D. (2002). *Essentials of international management a cross-cultural perspective.* United States: Sage Publications.

Tziner, A., Kaufmann, R., Vasiliu, C. & Tordera, N.(2011). *Percepciones organizacionales, Liderazgo y Desempeño en el Trabajo ¿están relacionados?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 27, n.° 3, 2011 - Págs. 205-211

United Nations Educational Scientifoc and Cultural Organization. (s.f). Cultura. https://es.unesco.org/

Veran, L. (1991). *La prise de decision dans les organisations.* France : Les éditions d´organisations.

Villalpando, P. (2004). *La evolución de la industria maquiladora en México*. noviembre 16, 2016, de Innovaciones de Negocios Sitio web: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/1.2/A10.pdf

Villarreal, Cuauhtémoc & Cuevas, Víctor. (2011). *Integración de México en el TLCAN*. México, D.F: Porrúa.

Vinardi, C. (2016). *Les équipes multiculturelles en entreprise: les comprendre, les gérer, les développer.* France: Maxima, Laurent du Mesnil.

Visual Distance (s.f). http://www.visualdistance.com/

Winkin, Y. (2001*). Anthropologie de la communication*. France: Éditions De Boeck & Larcier. Éditions du Seuil.

Walker, R. & Aritz, J. (2015). *Women Doing Leadership : Leadership Styles and Organizational Culture.* International Journal of Business Communication. Volume: 52 issue: 4, page(s): 452-478. https://doi.org/10.1177%2F2329488415598429

Winkler, R. (2014). *Training and knowledge transfer at the interface of cultures.* Management. Vol.18, No. 1. DOI: 10.2478/manment-2014-0017

Wojtyla, C. (2011). *Persona y acción*. España: Palabra.

Wolton, D. (2004). *La otra mundialización*. España: Gedisa Editorial.

Zhong, M. & Lee, S. (2003) *Factors of culture adaptation and adaptation states in a multicultural organization*. International Communication Association.

ANEXOS A

a) Cuestionario de preguntas en español aplicado a la empresa Rockwell Collins- EEMSA Mexicali.

Edad:	Sexo:
Antigüedad en su Puesto:	Antigüedad en la Empresa:

Instrucciones: Este cuestionario contiene un número de afirmaciones que nos ayudarán con el conocimiento de información relevante para el estudio de la cultura organizacional de la empresa. Le solicitamos que por favor responda de manera honesta de acuerdo a su percepción.

APARTADO 1:

(1) Muy frecuentemente
(2) Frecuentemente
(3) Ocasionalmente
(4) Raramente
(5) Nunca

		1	2	3	4	5
1	Considera el comportamiento de su jefe como autoritario.					
2	Su jefe lo considera al momento de tomar decisiones.					
3	Su jefe lo incluye en los proyectos a futuro.					
4	Tiene iniciativa en el trabajo.					
5	Participa en la solución de problemas.					
6	Tiene orientación por parte de su jefe.					
7	Respeta las opiniones de los demás.					
8	Tiene libertad para la toma de decisiones.					
9	Le agrada trabajar en equipo.					
10	Se siente cercano a sus compañeros de trabajo.					
11	Pone distancia con sus compañeros de trabajo.					
12	Se siente cercano a su jefe.					
13	Pone distancia con su jefe.					
14	Convive con sus compañeros.					
15	Tiene comunicación con sus compañeros de trabajo.					
16	Tiene dificultades para comunicarse con los demás.					
17	Siente confianza en la empresa.					
18	Siente satisfacción de laborar en la empresa.					

19	Se visualiza en el futuro laborando en la empresa.					
20	Se siente satisfecho con el trato que recibe en la empresa.					
21	Se siente comprometido con la empresa.					
22	Considera que en la empresa se fomenta el compañerismo.					
23	Considera que la empresa se preocupa por ofrecerle capacitación.					
24	Se siente satisfecho con la flexibilidad que le otorga la empresa ante alguna eventualidad.					
25	La empresa le brinda capacitación constante para desarrollar sus labores.					
26	Siente satisfacción cuando la empresa le reconoce cuando realiza bien su trabajo.					
27	Se siente motivado en su trabajo.					
28	Siente satisfacción con su trabajo.					
29	Siente confianza con la empresa por la seguridad que le brinda.					
30	Siente confianza con la empresa por los beneficios que le brinda.					
31	Siente confianza con su jefe para comunicarle si se llega a presentar algún problema.					

APARTADO 2:

(1) Totalmente de acuerdo
(2) De acuerdo
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
(4) En desacuerdo
(5) Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
1	La comunicación con su jefe es directa.					
2	Siente que su jefe le tiene confianza.					
3	Considera que la comunicación con sus compañeros a través de videollamada es efectiva.					
4	Considera que la comunicación con sus compañeros a través de correo electrónico es efectiva.					

5	Considera que el uso de las llamadas es suficiente para el desarrollo de sus actividades.					
6	Considera que el uso de las videollamadas es suficiente para el desarrollo de sus actividades.					
7	Considera que el uso del correo electrónico es suficiente para el desarrollo de sus actividades.					
8	Considera que el utilizar las llamadas durante su trabajo aporta a sus labores diarias.					
9	Considera que el utilizar las videollamadas durante su trabajo aporta a sus labores diarias.					
10	Considera que el utilizar el correo electrónico durante su trabajo aporta a sus labores diarias.					
11	Considera que los equipos automatizados están presentes en su trabajo.					
12	Considera que la empresa cada vez automatiza más los procesos.					
13	Considera que la automatización de los procesos pone en riesgo los puestos de trabajo.					
14	Considera que la información que recibe de la empresa está completa.					
15	Considera que la información que recibe de la empresa es clara.					
16	Considera que la información que recibe de la empresa es precisa.					
17	Considera que la información que se le da en la revista interna está completa.					
18	Considera que la información que se le da en la revista interna es clara.					
19	Conoce la misión de la empresa.					
20	Conoce la visión de la empresa.					
21	Conoce los valores de la empresa.					
22	Considera que tiene una comunicación personalizada con sus supervisores.					

23	Considera que recibe retroalimentación sobre las inquietudes que realiza a sus supervisores.					
24	Considera que la empresa tiene comunicación con sus integrantes de manera continua.					

b) Cuestionario de preguntas en inglés aplicado a la empresa Genesem en Corea del Sur.

Age:	Gender:
Time working in that position:	Time working in the company:
Country:	Nationality:

Instructions: This questioner has a number of affirmations that will help us with the knowledge of relevant information for the study of the organizational culture of the Company. We kindly ask you to respond honestly according to your perception.

SECTION 1:

(1) Very Often
(2) Often
(3) Occasionally
(4) Rarely
(5) Never

		1	2	3	4	5
1	You consider the behavior of your boss as authoritarian.					
2	Your boss consider you at the moment of taking decisions.					
3	Your boss includes you in future projects.					
4	You have initiative in the work.					
5	You participate in the solution of problems.					
6	You receive orientation from your boss.					
7	You respect the opinions of the others.					
8	You have liberty for decision making.					
9	You like to work in team.					
10	You feel close to your co-workers.					
11	You put distance with your co-workers.					
12	You feel close to your boss.					
13	You put distance with your boss.					
14	You relate yourself with your co-workers.					

15	You have communication with your co-workers.					
16	You have difficulties to communicate with others.					
17	You feel confidence in the company.					
18	You feel satisfaction in working in the Company.					
19	You visualize yourself in the future working in the Company.					
20	You feel satisfied with the treatment that you receive in the Company.					
21	You feel committed with the Company.					
22	You consider that fellowship is encouraged in the Company.					
23	You consider that the Company cares about providing you training.					
24	You feel satisfied with the flexibility that the Company offers you in case of an eventuality.					
25	The Company gives you constant training to develop your work.					
26	You feel satisfaction when the Company recognize when you do well your work.					
27	You feel motivated in your work.					
28	You feel satisfaction with your work.					
29	You feel confidence in the Company for the security that it gives you.					
30	You feel confidence with the Company with the benefits that it gives you.					
31	You feel confidence with your boss to communicate if a problem presents.					

SECTION 2:

(1) Totally agree
(2) Agree
(3) Neither agree nor disagree
(4) In disagreement
(5) Totally in disagreement

		1	2	3	4	5
1	The communication with your boss is direct.					
2	You feel that your boss has confidence in you.					

3	You consider that the communication with your co-workers through video call is effective.					
4	You consider that the communication with your co-workers through email is effective.					
5	You consider that the use of phone calls is enough for the development of their activities.					
6	You consider that the use of video calls is enough for the development of their activities.					
7	You consider that the use of emails is enough for the development of their activities.					
8	You consider that using the calls during your work provides to your daily job.					
9	You consider that using the video calls during your work provides to your daily job.					
10	You consider that using the emails during your work provides to your daily job.					
11	You consider that the automated equipment are present in your daily job.					
12	You consider that the Company increases the automation of the process.					
13	You consider that the automation of the processes puts at risks the job positions.					
14	You consider that the information that you receive from the Company is complete.					
15	You consider that the information that you receive from the Company is clear.					
16	You consider that the information that you receive from the Company is accurate.					
17	You know the mission of the Company.					
18	You know the vision of the Company.					
19	You know the values of the Company.					
20	You consider that you have a personalized communication with your superiors.					

21	You consider that you receive feedback about the concerns that you make to your supervisors.					
22	You consider that the Company has communication with all the members in a continues way.					

c) Cuestionario de preguntas en coreano aplicado a la empresa Genesem en Corea del Sur.

연령	성별:
현재 위치에서 작업 하는 시간:	회사에서 근무 하는 시간:
국가:	국적:

지침: 이 질문 자는 회사의 조직 문화 연구를 위한 관련 정보의 지식으로 우리를 도움이 될 것입니다 긍정의 번호를가지고. 귀하의 인식에 따라 정직 하 게 답변 해 주시기 바랍니다.

섹션 1:

(1) 매우 자주

(2) 종종

(3) 가끔

(4) 드물게

(5) 절대로

		1	2	3	4	5
1	당신은 권위주의으로 상사의 동작을 고려.					
2	당신의 상사는 결정을 내리는 순간에 당신을 고려 합니다.					
3	당신의 상사는 미래의 프로젝트에 당신을 포함 합니다.					
4	여러분은이 사업에서 주도권을가지고 있습니다.					
5	당신은 문제의 해결책에 참여.					
6	상사 로부터 오리엔테이션을 받습니다.					
7	당신은 다른 사람의 의견을 존중 합니다.					

8	의사 결정을 위한 자유가 있습니다.					
9	당신은 팀에서 일하고 싶다.					
10	동료 들과 가까운 느낌이 들 것입니다.					
11	동료와 거리를 두고 있습니다.					
12	당신은 당신의 상사에 가까운 느낌.					
13	당신은 당신의 상사와 거리를 넣어.					
14	여러분은 동료 들과 관계를 맺는 것입니다.					
15	동료와의 통신이 있습니다.					
16	다른 사람들과 의사 소통 하는 데 어려움이 있습니다.					
17	당신은 회사에 자신감을 느낀다.					
18	회사에서 일 하는 것에 만족을 느낍니다.					
19	회사에서 근무 하는 미래에 자신을 시각화 합니다.					
20	당신은 당신이 회사에서 받은 치료에 만족 느낀다.					
21	당신은 회사와 함께 헌신 느낀다.					
22	여러분은 회사에서 친교를 장려 한다고 생각 합니다.					
23	회사는 교육을 제공 하는 것에 대해 관심을가지고 있다고 생각 합니다.					

24	만일의 사태에 대비하 여 회사가 제공 하는 유연성에 만족 합니다.					
25	회사는 당신에 게 당신의 일을 개발 하기 위해 지속적인 교육을 제공 합니다.					
26	작업을 잘 할 때 회사에서 인식할 때 만족감을 느낍니다.					
27	당신은 당신의 일에 동기를 느낀다.					
28	당신은 당신의 일에 만족을 느낀다.					
29	회사에서 제공 하는 보안에 대 한 자신감을 느낍니다.					
30	당신은 그것을 제공 하는 혜택으로 회사에 자신감을 느낀다.					
31	문제가 발생 하면 상사에 게 의사 소통할 수 있습니다.					

섹션 2:

(1) 전적으로 동의

(2) 동의

(3) 합의 나 동의 하지 않는다

(4) 불일치

(5) 완전히 불일치

		1	2	3	4	5
1	상사와의 소통은 직접적입니다.					
2	당신은 당신의 상사가 당신에 자신감을가지고 있다고 생각 합니다.					

3	당신은 화상 통화를 통해 동료와의 통신이 효과적 이라고 생각 합니다.					
4	당신은 이메일을 통해 동료와의 통신이 효과적 이라고 생각 합니다.					
5	당신은 전화 통화의 사용은 자신의 활동의 개발을 위해 충분 하다는 것을 고려.					
6	당신은 화상 통화의 사용은 자신의 활동의 개발을 위해 충분 하다는 것을 고려.					
7	당신은 이메일의 사용은 자신의 활동의 개발을 위한 충분 하다는 것을 고려.					
8	작업 중에 호출을 사용 하면 일상적인 작업에 제공 된다는 것을 고려해 야 합니다.					
9	작업 중에 화상 통화를 사용 하는 것이 일상 업무에 제공 된다는 것을 고려 하십시오.					
10	작업 중에 이메일을 사용 하는 것이 일상 업무에 제공 된다는 것을 고려 하십시오.					
11	자동화 된 장비가 일상 업무에 존재 한다는 것을 고려 하십시오.					
12	회사는 프로세스의 자동화를 증가 하는 것을 고려 합니다.					
13	프로세스의 자동화로 인해 작업 위치가 위험에 처하게 된다는 것을 고려해 야 합니다.					

14	회사에서 받은 정보가 완료 된 것으로 간주 합니다.					
15	회사에서 받은 정보는 명확 하다는 것을 고려 합니다.					
16	회사에서 받은 정보는 정확 하다는 것을 고려 합니다.					
17	당신은 회사의 사명을 알고 있습니다.					
18	당신은 회사의 비전을 알고 있습니다.					
19	회사의 가치를 알고 있습니다.					
20	당신은 당신이 상사와의 개인화 된 의사 소통을가지고 있다고 생각 합니다.					
21	감독자에 게 제기 하는 우려 사항에 대 한 피드백을 받는 것이 좋습니다.					
22	회사는 계속 해 서 모든 회원 들과 소통 하 고 있다고 생각 합니다.					

ANEXOS B

Capítulo III

[i] L´Asie

[ii] Jusqu'à la fin du XVIII[e] siècle, L´Asie dispose d´une avance scientifique et technologique sur l´Occident. Grandes importatrices des produits de l´artisanat asiatique, les puissances européennes doivent se mettre à l´école de l´Asie pour parvenir à percer les secrets de fabrication de la soie, des cotonnades précieuses, de la porcelaine, du papier, etc. Forte de ses connaissances agronomiques, la paysannerie asiatique intègre, dès le XVII[e] siècle, les plantes américaines dans ses systèmes de culture. L´amélioration des systèmes d´irrigation et de rotation des cultures permet d´atteindre des rendements agricoles très élevés pour l´époque.

[iii] L´Asie Orientale

[iv] Il y a moins de deux décennies, l´Asie orientale créait ses modèles de développement et d´industrialisation et faisait preuve d´une dynamique de croissance régionale particulièrement performante. Elle peine à présent à les retrouver ainsi qu´à renforcer son processus de régionalisation : sa créativité et ses stratégies semblent finalement prises en défaut depuis la crise des années 1997-1999. Pourtant, considérée globalement, l´Asie orientale a une formidable capacité d´investissement, d´entreprise, de compétitivité et de consommation, aussi les défis principaux des prochaines décennies tiennent-ils surtout à la dynamique d´intégration des économies asiatiques dans le processus de mondialisation productive.

[v] L´émergece de l´Asie Orientale dans la división internationale du travail

[vi] Les entreprises préfèrent s´adapter à la montée des coûts en automatisant les lignes de fabrication- des investissements qui répondent davantage à des exigences techniques- et en se redéployant vers l´assemblage de composants plus élaborés. Les activités des filiales américaines et européennes implantées dans le Sud-Est asiatique ont donc évolué au fil des ans et leur niveau technologique est toujours resté en phase avec les exigences du marché mondial

[vii] L´Asie du Nord-Est: espace de concurrence et de coopération

[viii] Dans les années 1980, les Coréens sont entrés sur le marché des mémoires où ils se sont imposés à partir de 1990. En 1996, le retournement du prix des mémoires a affaibli la Corée du Sud qui, à la fin de 1997, n´a pas résisté à la contagion de la crise asiatique. La crise de 1997 et la récession sévère de 1998 ont eu pour conséquence le renforcement de la concentration du secteur électronique et son ouverte aux investisseurs européens et américains. Capitalisant sur l´envolée de la demande mondiale et la baisse de leurs coûts, les Coréens ont percé à partir de 1998 sur les marchés des équipements de télécommunications et de l´informatique

[ix] L´électronique, la mondialisation et la Nouvelle économie

[x] La diffusion de l´Economie devrait permettre d´améliorer le fonctionnement de ces économies et pourrait servir de levier aux restructurations. C´est particulièrement le cas en Corée du Sud. La crise y a libéré les initiatives et, en 2000, on constatait que 8.5% des Coréens travaillaient dans une nouvelle entreprise, soit deux fois plus qu´aux États-Unis ; les Coréens embrassent avec fougue la Nouvelle économie sans avoir encire fini de solder la facture de la crise de l´ancienne économie

[xi] L´évolution du monde asiatique

[xii] Ces indications, élémentaires, sont indispensables car les théories abondent sur le sujet et posent la question de la relation entre croissance et développement. Dès les années 1960 les pays du Suc semblent connaître des croissances économiques rapides mais le processus a connu des ruptures lors des crises de 1973 ou au début des années 1980. Les situations sont très différentes d´une région à l´autre : si l´Afrique sombre dans la pauvreté, l´Asie connaît des taux à 10 % : ce qu´Édouard Parker nomme la « *Haute route* ». La plus grande partie de l´Asie part d´une situation dramatique après la Seconde Guerre mondiale. Déjà, en 1913 le PIB/hab., d´après la moyenne de l´OCDE, est encore 4 fois supérieure à celle de l´Asie mais la progression va être très rapide. Tout le progrès doit tendre vers une amélioration du sort de l´humanité

[xiii] La Corée et l´integration financière en Asie de l´Est

[xiv] Dans ce contexte de plus grande coopération financière la Corée se trouve contrainte de poursuivre les réformes internes de son système financier pour être en mesure de participer activement au mécanisme et d´en tirer profit. L´adhésion du pays à ces initiatives devrait contribuer à légitimer et faciliter la réforme interne du secteur financier. Le pays a incontestablement beaucoup à gagner du développement d´un marché obligataire domestique, mais aussi régional

[xv] Le projet de création d´un Fonds monétaire asiatique a été relancé récemment á l´occasion d´une réunion de l´ASEAN + 3 en marge du sommet annuel du conseil de la Banque asiatique de développement. Derrière cette proposition c´est le contrôle de l´économie régionale qui est en jeu. L´enjeu pour la Corée est définir le rôle qu´elle pourrait avoir dans cette négociation

[xvi] La Corée du Sud: un <<grand>> pays

[xvii] Du succés à la crise

[xviii] Les difficultés des pays asiatiques les plus développés, comme Corée du Sud, font oblier la rapidité du développement Sud- coréen. Déchiré par les guerres il était difficile de prévoir la formidable croissance de la Corée du Sud. Vers 1960 on pouvait encore qualifier les deux Corée de « marionnettes immobiles ». (F. Braudel) manipulées par les grandes puissances. Pourtant entre 1970 et 2002 le revenue du Sud a été multiplié par 7 et la courbe du PIB/hab. croît très régulièrement (en dollars PPA)

[xix] Au- delà des statiques, toujours critiquables, on voit très bien le chemin parcouru dans un pays où jusqu´au début des années 1960, l´agriculture, la pêche et la forêt constituaient plus de 40% de la richesse du pays. La séparation avec le Nord a privé le Sud du courant électrique et semble le paralyser car le Nord détient les matières premières. La guerre a provoqué la disparition de plus d´un million de Sud-Coréens, sans compter les destructions

[xx] La crise de 1997-1998 a accéléré une mutation prévisible. Le dynamisme coréen s´accompagnait de défauts structurels graves longtemps passés inaperçus dans un pays fier et nationaliste. On a peu a peu compris que de nombreuses entreprises étaient « non viables » ; parmi celles-ci figuraient des filiales de Chaebols… Plus de 80 établissements ont été classés ainsi. Ces grands groupes ont en effet de nombreuses filiales et Samsung, Hyundai et Daewoo ont vendu, fermé ou remanié les unités dans un climat social très tendu. La prolifération des scandales politico-financiers, l´opacité, le manque de solidité du système bancaire constituaient la faiblesse de la Corée du Sud

[xxi] Milestones

[xxii] Global Expansion History

Capítulo IV

[xxiii] Les cultures primitives étaient perçues comme des cultures pas o peu modifiées par le contact, supposé très limité, avec d´autres cultures

[xxiv] La culture est une réalité de l´organisation ; elle procède d´un processus naturel, propre à toute société humaine qui tend à créer ses propres références à partir de ses expériences

[xxv] Pour eux, la culture n´existe pas comme une réalité « en soi », en dehors des individus, même si toute culture a une relative indépendance par rapport à ceux-ci

[xxvi] La culture est donc toujours envisagée comme totalité, et l´attention est toujours centrée sur les discontinuités entre les différentes cultures, mais le mode d´explication change

[xxvii] L´individu en fonction de son histoire personnelle, qui produit une psychologie singulière « réinterprète » sa culture d´une façon particulière. La somme et l´interaction de toutes les réinterprétations individuelles font évoluer la culture

[xxviii] L´échange est même ce qui spécifie le plus profondément l´être humain, être de langage et de communication sous toutes ses formes. La culture est produite par les échanges entre les individus et entre les groupes. C´est pourquoi toute culture est nécessairement plurielle et évolutive, car elle n´est jamais qu´une synthése plus ou moins aboutie et plus ou moins provisoire d´apportes divers

[xxix] La culture ne pouvait plus être conçue comme une structure logique ou une idée philosophique. Elle est analysée comme une catégorie régulant un ensemble cojoint de pratiques et de répresentations et offrant des contenus réguliers, objectivement observables et scientifiquement descriptibles

[xxx] Si la culture est un processus, donc évolutif, non seulement elle n´est pas incompatible avec l´idée de changement, mais elle en est une source

[xxxi] La culture d´entreprise est un système structuré de valeurs fondamentales, de codes, et de représentations. Elle constitue une structure immatérielle de socialisation

[xxxii] Les organisations sont ainsi progressivement devenues des mondes sociaux complexes avec une culture, des coalitions, des statuts d´employés différents, des réseaux de contrôle. Le travail s´y est fait dans un contexte social diversifié, avec une hiérarchie à plusieurs échelons qui exercent l´autorité nécessaire pour assurer le respect des décisions prises au niveau supérieur

[xxxiii] Tenir compte des singularités culturelles est particulièrement important á un moment où la globalisation de l´économie rend nécessaire une approche diversifiée de la gestion des ressources humaines

[xxxiv] L´identité est un processus de construction de sens á partir d´une relation qui a priorité sur les autres

[xxxv] L´identité serait une manière de valoriser la stabilité qui empêcherait de penser le changement, alors que, pour le comprendre, il faut intégrer l´histoire des interactions entre les peuples, il faut analyser les propriétés des alliages, dans la fonderie des mondes mêlés

[xxxvi] La coopération consiste pour un individu à travailler avec un autre dans une perspective de durée, même au détriment d´un avantage immédiat

[xxxvii] Identité et reconnaissance de soi dans les relations de travail se conjuguent pour montrer l´importance du sens accordé à l´action. Ils donnent signification au travail

[xxxviii] La culture relève en grande partie de processus inconscients. L´identité, elle, revoie à une norme d´appartenance, nécessairement consciente, car fondée sur des oppositions symboliques

[xxxix] La culture est une réalité de l´organisation; elle procède d´un processus naturel, propre à toute société humaine qui tend à créer ses propres références à partir de ses expériences

[xl] La notion de « culture d´entreprise » n´est pas une création des sciences sociales. Elle est issue du monde de l´entreprise et a connu rapidement un grand succès

[xli] L´interaction est « co-action » et communication. Elle peut, en conséquence, être analysée de deux façons. Au niveau de l´acte interactif et de ses résultats, il s´agit d´observer des effets de synergie, de non-séparabilité des actions ou les conséquences des décisions d´un acteur sur la rétribution de ses partenaires

[xlii] La seule cause qui détermine alors la manière dont le travail se divise est la diversité des capacités. Par la forcé des choses, le partage se fait donc le sens des aptitudes, puisqu´il n´y a pas de raison pour qu´il se fasse autrement. Ainsi se réalise de soi-même l´harmonie entre la constitution de chaque individu est sa condition

[xliii] Even when people of different racial and cultural backgrounds speak the same language, they have difficulty communicating with one another.

[xliv] We must insist that organizations do not privilege one voice or one form of discourse over another.

[xlv] The workforce has become increasingly multirracial and multicultural; between now and the year 2000.

[xlvi] Multicultural discourse is discourse in which all voices retain their individual integrity yet combine to form a whole discourse that is orderly and congruous.

Capítulo V

[xlvii] Les champs se présent à l´appréhension synchronique comme des espaces structurés de positions dont les propriétés dépendent de leur position dans ces espaces et qui peuvent être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants

[xlviii] La situation légitime est quelque chose que fait intervenir à la fois la structure du groupe et l´espace institutionnel à l´intérieur duquel ce groupe fonctionne

[xlix] Individualisation matérielle du livre, qui occupe un espace déterminé, qui a une valeur économique, et qui marque de soi-même, par un certain nombre de signes, les limites de son commencement et de sa fin ; établissement d´une œuvre qu´on reconnaît et qu´on délimite en attribuant un certain nombre de textes à un auteur. Et pourtant dès qu´on y regarde d´un peu plus près les difficultés commencent

[l] Faire apparaître dans sa pureté l´espace où se déploient les événements discursifs, ce n´est pas entreprendre de le rétablir dans un isolement que rien ne saurait surmonter ; ce n´est pas le refermer sur lui-même, c´est se rendre libre pour décrire en lui et hors de lui des jeux de relations

[li] La liberté du professeur, s´agissant de définir les lois du marché spécifique de sa classe, est limitée, parce qu´il ne créera jamais qu´un « « empire dans un empire » », un sous- espace dans lequel les lois du marché dominant sont suspendues

[lii] Le discours manifeste ne serait en fin de compte que la présence répressive de ce qu´il ne dit pas ; et ce non-dit serait un creux qui mine de l´intérieur tout ce qui se dit

[liii] La structure du champ est un état du rapport de force entre les agents ou les institutions engagés dans la lutte ou, si l´on préfère, de la distribution du capital spécifique qui, accumulé au cours des luttes antérieures, oriente les stratégies ultérieures

[liv] Tous les gens qui sont engagés dans un champ ont en commun un certain nombre d´intérêts fondamentaux, à savoir tout ce qui est lié à l´existence même du champ : de là une complicité objective qui est sous-jacente à tous les antagonismes

[lv] Le champ ou, plus exactement, l´habitus de professionnel d´avance ajusté aux exigences du champ va fonctionner comme un instrument de traduction

[lvi] L´analyse du champ discursif est orientée tout autrement ; il s´agit de saisir l´énoncé dans l´étroitesse et la singularité de son événement ; de déterminer les conditions de son existence, d´en fixer au plus juste les limites, d´établir ses corrélations aux autres énoncés qui peuvent lui être liés, de montrer quelles autres formes d'énonciation il exclut

[lvii] Dans son rôle de leader, le manager doit contribuir à former, aider, coacher, encourager, etc. les personnes au travail dans son unité. Dans l´idéal, il devrait aider les individus à se développer eux- mêmes

[lviii] Authoritarian leadership approaches are likely to be more aceptable in high-power-distance cultures, and the relationship of the leader to the group will likely vary along the cultural dimensions of individualism and collectivism

[lix] Le leader autocratique presente une tendance caractéristique à centraliser l´autorité, à imposer ses méthodes de travail, à prendre des décisions unilaterales et à limiter la participation des employés

[lx] Le leader démocratique cherche aun contraire à impliquer ses employés dans le processus décisionnel; il tend à dèleguer son autorité, à encourager la concertation dans l´élaboration des méthodes de travail et la définition des objectifs, et prend soin de motiver les membres de son équipe en s´appuyant sur leurs réactions

[lxi] Le leader non interventionniste (laissaer-faire) lausse en général ses employés libres de prender les décisions qu´ils jugent pertinentes et d´accomplir leur travail de la manière qui leur paraît la mieux appropriée

[lxii] Le leader transactionnel celui-ci oriente et stimule ses collaborateurs en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les aider à atteindre les objectifs fixés

[lxiii] Le leader transformationnel, incite ses collaborateurs à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l´entreprise et il a la capacité d´exercer sur eux une influence durable et profonde

[lxiv] Le leadership visionnaire désigne la capacité, pour un manager ou un dirigeant, de concevoir et d´énoncer une vision réaliste, crédible et attrayante du futur d´une entreprise ou d´une unité organisée, correspondant à une évolution positive de la situation presente

[lxv] Different cultures tend to place different degrees of importance on the role of leadership

[lxvi] Le manager devra jouer à cet égard un rôle exemplaire et, s´il ne le fait pas naturellement, s´astreindre à donner et recevoir régulièrement du feedback

[lxvii] Pour renforcer l´engagement de son équipe, le manager doit agir pour que les problèmes entre les membres soient identifiés, exprimés et solutionnés le plus tôt posible. C´est à cette condition que les liens nécessaires de confiance et d´échanges pourront être créés et maintenus

[lxviii] L´habitus, comme le mot le dit, c´est ce que l´on a acquis, mais qui s´est incarné de façon durable dans le corps sous forme de dispositions permanentes. La notion rappelle donc de façon constante qu´elle se réfère à quelque chose d´historique, qui est lié à l´histoire individuelle, et qu´elle s´inscrit dans un mode de pensée génétique, par opposition à des modes de pensée essentialistes

[lxix] L´habitus, système de dispositions acquises para l´apprentissage implicite ou explicite qui fonctionne comme un système de schèmes générateurs, est générateur de stratégies qui peuvent être objectivement conformes aux intérêts objectifs de leurs auteurs sans avoir été expressément conçues à cette fin

[lxx] Nous ne sommes pas sûrs nous-mêmes de l´usage de ces distinctions dans le monde de discours qui est le nôtre

Capítulo VI

[lxxi] Le travail génère des émotions qui continuent á s´éprouver une fois rentrés chez soi, que ce soit l´enthousiasme et la satisfaction ou au contraire la frustration et la souffrance

[lxxii] Si certaines émotions sont ainsi valorisées, elles ne le sont pas toutes. Elles sont segmentées en deux groupes, les « bonnes » et les « mauvaises ». Il resterait ensuite simplement à apprendre à les « gérer », pour favoriser les premières et empêcher les autres

[lxxiii] Le travail émotionnel se trouve bien contraint, selon des modalités concrètes différentes, comparé à la force coercitive qui s´exerce plus généralement dans la vie sociale

[lxxiv] Les émotions négatives sont le plus souvent conçues comme résultat d´une organisation du travail délétère, de conditions de travail pénibles, d´un management incohérent. D´une activité par trop sollicitante

[lxxv] On peut sans doute considérer les émotions comme la part la plus infiniment petite des forces qui contribuent à construire et à conserver l´ordre social, en réactivant sans cesse les dynamiques de reproduction de la domination

[lxxvi] L´émotion est un phénomène à multiples composantes : une composante cognitive, des réactions physiologiques, motrices, des séquences d´action et un sentiment subjectif. Les émotions sont relativement intenses et de courte durée

[lxxvii] Un individu capable de moduler ses émotions et leur expression serait un leader plus efficace et performant

[lxxviii] La proxémie caractérise la perception de l´espace qu´on a dans les relations interpersonnelles. Il s´agit en particulier de la perception de la « bonne » distance corporelle nécessaire àp la conversation entre deux personnes : ni trop éloignée, ni surtout trop réduite au point d´être gêné par une proximité excessive, qu´on réserve d´ordinaire à l´intimité familiale ou de couple ; et au point de la ressentir comme une intrusion de l´interlocuteur dans notre « bulle de sécurité

[lxxix] Une chose est sûre : les priorités varient d´une culture à l´autre

[lxxx] Tout groupe culture est influence par l´environnement dans lequel il vit. Ce qui rend les cultures encore plus complexes et si diversifies, c´est la migration culturelle et avec elle son histoire, sa religion et sa langue. Parmi les divers types d´influences culturelles

[lxxxi] Les influences culturelles suscitent des comportements individuels propres à des groupes culturels

[lxxxii] Culture nord-américaine: soyez très dynamique, que vos mots aient de la force, que leur resonance soit positive, sans la moindre hesitation

[lxxxiii] Culture asiatique : soyez doux, discret, extrêmement poli et très respectueux dans votre approche, tout en vous souvenant qu´ils s´agit d´une culture pleine de mystères, que vous ne pourrez donc la démystifier à partir de quelques bribes de conversation

[lxxxiv] Si les influences culturelles se définissent par des attitudes perceptibles ou imperceptibles, le langage corporel, issu également des influences culturelles, se définit par les gestes. Plus importantes que les gestes eux-mêmes sont leurs interprétations. Chaque culture possède son propre code corporel

[lxxxv] Il existe des cultures qui favorisent la communication explicite, precise, faite de gestes et des cultures qui ont tendance à être plus indirectes. Ces premières font généralement prevue de communication extravertie et émotionnelle souvent chargée d´exagérations et de répétitions dans les propos

[lxxxvi] Certaines cultures se concentrent sur une approche communicative plutôt qu´une approche technique formaliste. Dans certaines cultures, le "leadership" est plus fort que dans d´autres

[lxxxvii] Une équipe multiculturelle signifie une équipe diversifiée culturellement, des membres du personnel d´une même organization qui proviennent de différents horizons culturels, aussi bien que les membres dont les activités d´affaires sont à l´étranger et qui travaillent ensemble

[lxxxviii] Toute culture est évolutive, mais peut-être plus encore celle d´une société qui est confrontée à une forte émigration. Les conditions sociales et économiques qui ont conduit nombre d´individus à émigrer sont elles-mêmes porteuses de transformations cuturelles dans la société de départ

[lxxxix] La culture d´entreprises se situe à l`intersection des différentes microcultures présents au sein de l´entreprise. Ces microcultures ne sont pas nécessairement en harmonie les unes avec les autres

[xc] L´organisation implique nécessairement une absolue régularité dans les habitudes, car un changement ne peut pas avoir lieu dans la manière dont fonctionne un organe sans que, par contrecoup, tout l´organisme en soit affecté

[xci] En Asie, la sphère professionnelle doit nécessairement déborder sur des temps informels au restaurant ou au karaoké, volontiers alcoolisés, au cours desquels seront posées des questions sur la vie privée et la famille des professionnels en présence : des temps de côtoiement dans un climat de détente, et des sujets d´échange qui loin d´être vus comme extérieurs à la relation professionnelle et aux rôles que chacun y endosse sont perçus au contraire comme des prolongements ou des préalables indispensables., nécessaires à la construction de la confiance entre partenaires d´affaires ou de travail

[xcii] Quand on change d´entreprise, on apprend très vite à entrer dans la norme de comportement, et même de vision et de pensée du nouvel espace social de travail

[xciii] Si les interlocuteurs n´ont pas été sensibilisés ou formés aux différences culturelles qui vont se présenter, ils vont naturellement communiquer selon leurs codes et leurs habitudes

[xciv] Dans les premières rencontres avec un partenaire professionnel étranger, il est donc essentiel de veiller à la qualité de l´interaction, y compris sa qualité « technique » communicationnelle

[xcv] Ces valeurs influencent la personnalité des individus, elles sont les éléments d´un style de vie et d´un modèle de comportement à l´intérieur d´un pays

[xcvi] Si l´étranger est parfaitement conforme aux traits culturels que nous ont présentés les formations ou les documentations sur sa société d´origine, il reste certainement à prendre une connaissance pratique, tangible, de la signification et des effets qu´ils ont sur les comportements. C´est l´observation et les interactions concrètes, en situations réelles, qui seules permettent de visualiser et d´intégrer vraiment ces traits de culture et comment ils se manifestent, pour pouvoir en tenir compte

[xcvii] Cette première interaction et les suivantes vont faire apparaître les aspects culturels sur lesquels les protagonistes sont en phase, et ceux qui sont divergents et sur lesquels il faudra trouver un modus vivendi : pas nécessairement un alignement, mais de quoi travailler ensemble, au moins chacun dans sa logique mais avec des pratiques communes

[xcviii] Les interactions- interactions entre égaux ou dans une hiérarchie- apparaissent comme les seules permettant de produire les ajustements qui régulent les comportements les plus concrets, par exemple ceux des opérateurs qui font tourner les systèmes techniques et où ils mettent en œuvre la coopération indispensable au fonctionnement de l´ensemble

[xcix] Les interactions quotidiennes font évoluer les institutions et c´est de cette manière que ces dernières changent

[c] La confiance affective traduit une composante relationnelle, un attachement émotionnel à l´autre

[ci] Ces chiffres illustrent que la confiance est un enjeu planétaire mis à mal au cours de la dernière décennie

[cii] De plus en plus d´organisations prennent et prendront le pari de la confiance. Elles se donnent le mal de fabriquer ou de faire évoluer leur organisation de telle sorte qu´elle devienne une organisation créatrice de confiance qui suscite la confiance extérieure et qui en crée à l´intérieur. Une organisation qui est multiplicatrice des intelligences interactives

[ciii] Confiance et capital humain se développent et s´entretiennent mutuellement selon un processus systémique circulaire. In ne peut y avoir d´essor de la dimension humaine dans l´entreprise sans confiance. Par ailleurs la confiance ne peut apparaître qu´au cœur d´un système favorisant la dimension humaine

[civ] La manière dont cette entreprise évolue dans son environnement dépend des relations qu´entretiennent ses propres services ou départements entre eux. S´ils fonctionnent bien, l´entreprise s´adaptera aisément à son milieu. En revanche s´ils fonctionnent mal, l´adaptation sera plus difficile

[cv] L´approche de la confiance et du leadership, telle que nous la proposons dans cet ouvrage, permet d´intégrer ces deux dimensions fondamentales

[cvi] La confiance favorise l´ensemble des processus vitaux, mentaux et comportementaux. Les possibilités créatives de la personne ou du groupe se développent. Avec la confiance, les gens agissent selon des voies beaucoup plus directes et efficaces

[cvii] Développer la dimension humaine et la confiance dans les entreprises signifie donc agir dans ces quatre champs de manière coordonnée et cohérente

[cviii] La confiance en soi survient quand la personne ne se leurre pas, ne se ment pas à elle-même, mais quand elle est sincère vis-à-vis d´elle selon les six dimensions du soi

[cix] Dans les relations aux autres, la confiance en soi permet de créer un climat relationnel où la confiance mutuelle peut se développer

[cx] La confiance est un élément essentiel dans la gestion des personnes et la création d´une entreprise très performante. C´est la fondation sur laquelle toute relation se construit

[cxi] Les gens sont motivés pour faire ce qu´ils croient être dans leur meilleur intérêt

[cxii] Notre motivation est sensible aux facteurs externes. Ces derniers peuvent inclure les récompenses, la reconnaissance, les bonus, les promotions et les compliments

[cxiii] Les gens sont motivés pour travailler de façon satisfaisante lorsque cela leur permet de satisfaire l´un ou plusieurs de leurs besoins personnels

[cxiv] Une entreprise qui incite les employés à assumer la responsabilité de leur propre motivation

[cxv] Pour motiver vos employés, vous devez être vous- même motivé. Ce type de motivation vient de l´intérieur, de vos convictions, du désir d´accomplir une tâche importante, de faire la différence. Vous collaborateurs ont besoin de percevoir ce désir qui déclenche l´étincelle de la passion

[cxvi] La motivation correspond aux facteurs intrinsèques et extrinsèques qui poussent une personne á agir et á s´impliquer au travail. Dans les facteurs extrinsèques, on retrouve par exemple la recherche d´une bonne rémunération, de bonnes conditions de travail, d´une bonne ambiance au travail. Dans les facteurs intrinsèques, on peut trouver l´envie de bien faire son travail, l´ image que l´on retire de soi au travail

[cxvii] Motiver des personnes de diverses cultures représente un grand défi. Il existe une seule façon pour y arriver: identifier les besoins de chaque culture avec laquelle vous traitez. Cela vous permettra de reconnaître les priorités personnelles des diverses cultures, que ce soit en présence d´un auditoire ou bien avec votre équipe, et d´appliquer les outils appropriés de motivation

[cxviii] Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d´intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation

[cxix] La communication interne est d´abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d´une entreprise. Cette distance a pour origine : l´accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire de localiser, les activités. La communication interne -permet de rétablir le lien entre la direction et les salaries

[cxx] La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l´entreprise de disposer de l´information don ’t ils ont besoin dans l´organisation. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l´organisation. De cet objectif principal découlent d´autres objectifs

[cxxi] La communication interne favorise le développement de la culture d´entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l´entreprise et contribue, par là même, à l´intégration des nouveaux embauchés

Capítulo VII

[cxxii] Le rôle de l´anthropologue social est alors de rendre compte de la diversité des sociétés humaines, de montrer les différentes et multiples réponses que les sociétés humaines ont apportées aux problèmes humains fondamentaux

[cxxiii] L´anthropologie sociale oscille donc entre ce savoir local et ce savoir global, entre cette approche « particulariste » et une volonté « universaliste », entre l´étude des hommes et celle de l´ « Homme », entre la différence et le général

[cxxiv] Une mutation qu´enregistre l´anthropologie structuraliste en posant l´equivalence fonctionnelle des cultures, l´ anthropologie structuraliste en posant l´equivalence fonctionnelle des cultures, l´equivalence entre les cultures extra-occidentales et la culture occidentale

[cxxv] Les anthropologues visuels contribuent à développer des approches plus réflexives au sein de la recherche visuelle

[cxxvi] L´approche anthropologique de la culture est fondée sur l´observation et la description de l´originalité des objets, la spécifité des pratiques, la particularité des institutions, tels que les groupes les mettent en œuvre, ou, plus simplement, les vivent. La culture est alirs le fait constitutif même des sociétés, ce qui, en les différenciant, les rend visibles et actives

[cxxvii] L´anthropologie ne confond pas les relations sociales, visibles empiriquement avec les structures qui les rendent posibles: l´anthropologie remet en cause l´idéologie du discurs en confrontant systématiquement normes, opinions et pratiques

[cxxviii] Une fenetre ouvrant sur un espace dans lequel on peut être présent à distance

[cxxix] Toutefois la perspective d´une observation de l´usage de l´ecran en tant qu´expérience communicationnelle plurielle, implique d´élaborer des méthodes d´observation originales

[cxxx] L´anthropologue se doit de distinguer la nature des informations recueillies sans oublier les conditions de la collecte

[cxxxi] Le rôle de l´anthropologue social est alors de rendre compte de la diversité des sociétés humaines, de montrer les différentes et multiples réponses que les sociétés humaines ont apportés aux problèmes humains fondamenteaux

[cxxxii] L´anthropologue vise à souligner, en comparant une socété à une autre, les traits communs des institutions aussi bien que les phénomènes particuliers à chaque société

[cxxxiii] L´anthropologue n´est pas seulement le collationneur et l´interpreète des sources. Il en est le créateur

[cxxxiv] Le débat le plus crucial autour de l´anthropologie culturelle est celui qui concerne l´approche relativiste des cultures, qui met l´accent sur la pluralité des cultures plutôt que sur l´unité de la culture

[cxxxv] L´anthropologie sociale est elle-même une science naturelle qui a pour objet d´étudier les structures sociales

[cxxxvi] L´anthropologie fonctionelle a été pour lui beaucoup plus qu´un simple príncipe de technique pratique; il l´utilisa aussi en tant que véhicule littéraire, capable d´intégrer des observations descriptives

[cxxxvii] Some artists innovatively engage with communities 'ethnographically' for example 'to recover suppresed histories that are sited in particular ways, that are accessed by some more effectively than others'.

[cxxxviii] Hypermedia ethnography is fast becoming an established form, of interest to anthropologists and sociologists, used in teaching and learning and in ethnographic representation

[cxxxix] To produce effective anthropological hipermedia, the use of images and words needs to be supported by an analysis of what each is best and how the types of knowledge represented in each can best be used

Capítulo VIII

[cxl] Interview encounters should be understood as instances in which interviewer and interviewed together create a shared place. Interviewer and interviewee communicate as embodied and emplaced personas, sometimes using media technologies in the process. Refiguring the interview in this way opens up possibilities for the understanding how and what we might learn about other people´s worlds throught the interview

[cxli] The interview creates a place in which to reflect, define and communicate about experiences. It is indeed a creative place where representations and understandings of experience rather that objective truths about what has been experienced are intentionally produced

[cxlii] L´observation participante permet de refuser à la fois de faire comme si nous l´étudions et de faire comme si la seule alternative était de l´ordre de l´introspection plus ou moins bien tempérée. Il ne s´agit pas seulement d´observer la « scène », c´est-à-dire des lieux, des moments et des situations. L´éthologie humaine y réussit à sa façon, en prenant force notes, films et photos. Il faut encore y participer, en manifestant un certain degré d´engagement à la fois dans les interactions mais aussi dans les actions du groupe ou de la communauté

[cxliii] L´observation participante est « opérationnelle » ; elle s´acquiert par incorporation de diverses « stratégies de décalage

[cxliv] L´objet de recherche n´était en rien modifié mais par contre il ouvrait de nouvelles orientations dans ses dimensions méthodologique, épistémologique et esthéthique

[cxlv] It has in fact been argued that visual methods and media can provide us with routes to privileged insights into human relationships to their material environments

[cxlvi] It is fair to say that visual images are playing an increasingly important role in ethnographic texts that is not paralleled by sound, scents, textures or tastes. There is one very practical reason for this, in that audio-recording, writing, drawing, photography and video all offer us permanent recordings of research activities, events, exercises or encounters

[cxlvii] Toutes les formes d´interactions sont valables pour les études et pas seulement le face-à-face

[cxlviii] The critical eye of the camera is an essential tool in gathering accurate visual information because we moderns are often poor observers

[cxlix] La caméra est désormais placée au coeur de l´action, dont elle devient partie prenante

[cl] Les recherches réalisées en marketing à partir d´enregistrements photo ou vidéo ont permis d´ étudier des aspects nouveaux des comportements de consommation : le sacré, les rituels, l´appropriation spatiale, les interactions sociales au cours de processus de consommation, les usages des produits, le rapport aux objets… Les appareils photo et vidéo sont utilisés pour enregistrer des comportements et des interactions sociales et fixer des détails, L´image est utilisée comme outil en vue d´affiner la description ethnographique de terrain

[cli] Le film ethnographique doit désormais être considéré comme un processus de communication entre le filmeur et les filmés

[clii] Video helps to invoke an understanding of how people really perform their duties at work