



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Doctorado en Ciencias Administrativas.

**UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO RENTABLES:
LA INTEGRACIÓN EFICIENTE DE LA ORIENTACIÓN AL
MERCADO Y EL ESTILO DE LIDERAZGO.**

Tutor:

Dr. Jorge Luis Vera Martínez.

Lectores:

Dr. Macario Schettino Yáñez.

Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado.

Candidato:

Felipe Gómez Rigalt.



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Biblioteca
CENTRO CULTURAL DE MONTERREY

Resumen.

En esta investigación se buscó evidencia empírica de que existe una integración eficiente, en términos de desempeño, entre el tipo de orientación al mercado (OM) de Narver et al (2004) y el estilo de liderazgo de Bass (1985).

Tras analizar los datos con varias técnicas estadísticas, se concluyó que las UEN's estudiadas están estancadas en al mitad, en términos de Porter (1980).

Por otro lado, y a pesar de que el análisis factorial de los instrumentos de OM y estilo de liderazgo presenta factores independientes, los resultados muestran una correlación alta de los dos tipos de liderazgo y una correlación alta entre ambos tipos de OM. Sin embargo, las correlaciones entre ambos constructos no permitieron asociar algún tipo de OM con un estilo de liderazgo en particular, por lo que no fue posible concluir sobre la hipótesis.

Por otro lado, los datos permitieron validar empíricamente la existencia de la orientación al mercado proactiva. Paralelamente, los instrumentos traducidos al español (OM y liderazgo) demostraron ser válidos y confiables, incluso mejoraron la confianza reportada por los autores en cada uno de los casos.

Adicionalmente, se discute sobre el uso de las UEN's como unidades de análisis en estrategia, las implicaciones de la autonomía de la UEN, la calidad de los informantes, y finalmente, se propone una extensión a la teoría de la OM, que desde la perspectiva de este investigador, refina y completa el constructo de orientación al mercado proactiva (OMP) y por lo tanto la teoría de OM.

ÍNDICE

1. Prólogo.....	11
2. Justificación del estudio.....	14
3. Introducción.....	16
4. Orientación al mercado (OM).....	19
4.1. Estado del arte.....	19
4.2. Teoría de la Orientación al Mercado Reactiva (OMR) y la Orientación al Mercado Proactiva (OMP) de Narver, Slater & MacLachlan (2004).....	22
5. Estilo de liderazgo.....	27
5.1. Revisión de modelos clásicos.....	27
5.2. Modelo de Avolio & Bass (1999)	34
6. Orientación al Mercado y Estilo de Liderazgo.	37
6.1. Estado del arte.	37
7. Desempeño.	39
8. Problema de estudio.	41
8.1. Hipótesis general.	41
8.2. Hipótesis específicas.	42
9. Metodología.	45
9.1. Origen de los datos.	45
9.2. La unidad de análisis.	47
9.3. Tamaño de la muestra.	49
9.4. Selección de los informantes.	50
9.5. Técnica de muestreo.	53

9.5.1. Calendario.....	56
9.6. Instrumentos para la cuantificación de los constructos.....	56
9.6.1. Orientación al mercado en sus dos dimensiones (MKTOR y MOPRO).....	56
9.6.2. Estilo de liderazgo (Avolio & Bass, 1999).....	57
10. Diseño de instrumento.....	60
10.1. Traducción y tropicalización de los cuestionarios.	60
10.2. Escala.	61
10.3. Piloto 1 – Caso HOTEL.....	62
10.3.1. Detalles de los datos.....	63
10.3.2. Confiabilidad y validez.....	64
10.4. Entrevista con expertos.....	69
10.5. Piloto 2 – Prueba de la herramienta de intranet para levantamiento de datos en Banamex.....	69
10.5.1. Detalles de los datos.	70
10.6. Consolidado de cambios al instrumento a lo largo del proceso del pilotaje.....	70
11. Resultados esperados.	72
12. Resultados.	73
12.1. Instrumentos de medición.	73
12.1.1. Piloto 1: HOTEL.	73
12.1.2. Piloto 2: Dirección de operaciones de Banamex.....	75
12.1.3. Levantamiento final: Sucursales de Banamex.....	76
12.1.3.1. Estructura de la muestra final.....	76
12.1.3.2. Calificación de los informantes.....	77

12.1.3.3. Confiabilidad y validez.....	79
12.2. Hipótesis.	82
12.2.1. Base de datos de UEN's Banamex a nivel nacional.....	82
12.2.2. Base de datos de UEN's de alta y baja rentabilidad a nivel nacional.....	84
12.2.3. Base de datos UEN's agrupadas por división.....	86
12.2.4. Base de datos ponderada. Todas las divisiones.....	96
12.2.5. Liderazgo al interior de una UEN.	97
13. Conclusiones.	99
13.1. Instrumentos de medición.	99
13.2. Orientación al mercado.	99
13.3. Liderazgo.	101
13.4. Hipótesis.	104
13.4.1. Teoría de las estrategias genéricas de Porter (1980).....	104
13.4.1.1. El liderazgo global en costos.	105
13.4.1.2. Diferenciación.	107
13.4.1.3. Enfoque o concentración.	108
13.4.1.4. Estancamiento a la mitad.	109
13.4.1.5. Orientación al mercado y estrategias genéricas.	110
14. Discusión.	113
15. Aporte teórico.	118
16. Futuras investigaciones.	122
17. Fuentes y referencias.	124
18. Esquemas.....	132

19. Gráficas.....	140
20. Tablas.....	149
21. Anexos.....	220

1. PRÓLOGO

En mayo del 2004 inicié pláticas con diversas instituciones con el fin de detectar áreas de oportunidad para llevar a cabo la presente investigación. El objetivo de dichas pláticas, además de encontrar un tema de tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, fue encontrar un enfoque aplicable y útil al entorno empresarial.

Entonces, mi búsqueda pretendía cumplir con un doble propósito, primero, encontrar un tema con relevancia académica pero también, y como segundo propósito, que el resultado de generar un modelo propio y original, tuviera una aplicación práctica para los tomadores de decisiones del entorno empresarial. Así pues, lo que el lector podrá encontrar en las páginas de este texto es, en el fondo, una muestra de que la academia y el entorno empresarial pueden convivir bajo el mismo objetivo.

Desde mi óptica, México es un país con escasa infraestructura para llevar a cabo investigaciones de calidad, tal vez una razón relevante sea que el Gobierno no prioriza la investigación como una fuente de desarrollo sustentable para nuestro país. De tal suerte que investigar se vuelve una tarea complicada, con altos costos, con tiempos de negociación muy largos, con poca participación empresarial, y por lo tanto con una alta dificultad para obtener datos de primer orden que permitan validar modelos, o bien lograr conclusiones generalizables sobre los tópicos estudiados.

A pesar de los obstáculos antes descritos, se genera investigación en México sobre administración. Una investigación motivada más por la curiosidad intelectual del investigador que por una necesidad expresa del entorno empresarial. Probablemente ésta sea la razón de que aun después de haber superado los obstáculos para culminar

un trabajo de investigación, éste goce de una nula difusión, de una percepción de baja utilidad, y por lo tanto clasificado como gasto injustificado en las empresas, en lugar de entenderlo como lo que es, una inversión que genera valor en el largo plazo.

Desde mi perspectiva, el responsable de reducir ese entorno hostil de la investigación en México, es el investigador y su capacidad de gestor. Es nuestro deber como investigadores trabajar en construir esa mancuerna entre la academia y el entorno empresarial, esta mancuerna será útil sobre todo para la investigación en Ciencias Administrativas, cuyo objeto de estudio es principalmente la empresa. Sólo a través de demostrar que el trabajo académico tiene trascendencia y un impacto importante en el desempeño de las empresas, es como, desde mi punto de vista, se logrará la comunión de objetivos entre ambos mundos: academia y empresa.

Por lo antes mencionado, este trabajo inició con entrevistas con directores ejecutivos de mercadotecnia, inteligencia comercial, investigación de mercados y recursos humanos principalmente, y orgullosamente puedo escribir que dichas aproximaciones rindieron fruto.

Banamex de Citi, institución financiera, que por cierto representa aproximadamente el 8% de los ingresos del corporativo de Citi, apoyó la investigación que a continuación se presenta.

Agradezco infinitamente la confianza del Lic. Eduardo de Saro Figaredo, Director de Inteligencia Comercial y del Lic. Luis López Briones, Subdirector del mismo departamento, quienes gracias a su visión y experiencia lograron transmitirme los retos comerciales del sector. Las repetidas discusiones que tuve con ellos, fueron pilares en la definición de los objetivos prácticos del modelo aquí presentado.

Este modelo fue probado a nivel nacional en las sucursales de Banamex. El modelo fue diseñado para monitorear periódicamente el proceso de implantación del nuevo esquema de orientación al mercado "Ser una empresa centrada en el cliente". Este objetivo fue presentado por Chuck Prince, CEO de Citi, a principios de 2007. "Centrado en el cliente" será entendido, al interior de estas páginas, como sinónimo de Orientado al Mercado.

Este trabajo presenta un modelo para medir la Orientación al Mercado de las sucursales Banamex. Actualmente este modelo es considerado un BAU (Business as usual) para el área de Inteligencia Comercial de Banamex, es decir, la medición se llevará año con año con el fin de monitorear la evolución de las sucursales Banamex al nuevo esquema de servicio orientado al mercado. La próxima medición está programada para marzo de 2009.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Esta investigación integra dos disciplinas científicas a través de la relación hipotética de los constructos de orientación al mercado y del estilo de liderazgo, constructos pertenecientes a mercadotecnia estratégica y comportamiento organizacional respectivamente.

Ahora bien, con el fin de realizar una investigación que aportara al conocimiento en ciencias administrativas, se llevó a cabo la revisión de las líneas de investigación que competen a cada uno de los constructos utilizados en este estudio.

Básicamente, dicha revisión fue en libros especializados y documentos de investigación publicados en bases de datos electrónicas, entre ellas ProQuest, JSTOR, EBSCO Business Premier. También se hizo contacto, por medio de correo electrónico, con los autores más destacados en el tema de orientación al mercado, quienes amablemente, respondieron a mis dudas e inquietudes, me facilitaron los cuestionarios y me compartieron las investigaciones más recientes sobre el tema, dichos autores son: Ajay Kohli, Stan Slater y John Narver.

Tras la revisión de dicha literatura, se encontró un área de oportunidad sobre el tema de orientación al mercado (OM). El esquema 1 muestra gráficamente las líneas más estudiadas en cada uno de los temas que se abordan en este trabajo. Si se observa dicho esquema, se puede apreciar que los tres constructos usados en esta investigación cuentan con una trayectoria sólida de investigación. Con una búsqueda realizada en ProQuest (Business Periodicals) se encontró que orientación al mercado,

cuenta con 4,246 trabajos publicados, a la fecha¹; 5,666 sobre liderazgo; y 883,855 que tratan sobre desempeño.

Por otro lado, se encontró que el número de investigaciones publicadas que relacionan estos constructos con el desempeño son: 242 con OM, 108 con el estilo de liderazgo.

Como se puede apreciar en el esquema 1, sólo se encontraron 2 estudios que investigaron la relación entre OM y el estilo de liderazgo (Farrel, 2000; Harris & Ogbonna, 2001), es decir es una línea poco estudiada. Aquí cabe aclarar que ninguna de estas dos investigaciones usa el concepto de Orientación al Mercado Proactiva (OMP). Todas las investigaciones anteriores a la de Narver, Slater & MacLachlan (2004) entienden la orientación al mercado (OM) solamente como la orientación al mercado reactiva (OMR), ya que el concepto de OMP fue desarrollado en el 2004 por Narver et al. Por lo tanto, no se localizó ninguna investigación que considere la relación de la OM, en sus dos formas (OMR y OMP), y el estilo de liderazgo.

El área de oportunidad, antes explicada, se puede ver en el esquema 2. Cabe mencionar que los estudios en el ámbito nacional (México) son prácticamente inexistentes. Sólo se localizó una ponencia sobre OM (Martínez, 2004), dicha ponencia se suma a los esfuerzos investigar la relación entre la OM y el desempeño de la empresa, en la que Martínez (2004) encuentra una relación positiva entre ambos constructos. Pero, esta investigación tampoco considera la OM en sus dos formas, es decir, solamente entiende la OM como su parte reactiva.

Con base en los argumentos antes expuestos, el presente trabajo es un aporte al conocimiento en la ciencias administrativas 100% original.

¹ Los datos reportados son los datos que arrojó la búsqueda realizada el día 17 de agosto de 2006.

3. INTRODUCCIÓN.

Durante la década pasada, el valor de ser orientado al mercado ha recibido mucha atención, y muchos negocios han invertido para volverse más orientados al mercado. Es cada vez más común escuchar que las estrategias empresariales se están centrando en el cliente, sin embargo muchas de estas estrategias se quedan como filosofías en papel, es decir, no se llevan a la práctica.

El concepto de orientación al mercado (OM) surge con el objetivo de cuantificar el grado en que una empresa conoce a sus clientes, conoce a su competencia, y es capaz de compartir esa información con toda la organización. La OM nace como consecuencia del cambio de paradigma en la teoría de mercadotecnia. Para el paradigma tradicional, la mercadotecnia era una herramienta cuyo objetivo era encontrar las formas más eficientes de abordar el mercado para vender la oferta de la empresa. El nuevo paradigma, entiende como mercadotecnia a una serie de comportamientos al interior de la empresa, dedicados a entender las necesidades de los clientes y a generar las capacidades internas necesarias para maximizar el valor de la oferta y defenderse de la competencia (Cravens, 1999; Kotler, 2003). Esta evolución de paradigma, trae como consecuencia que la mercadotecnia ya no es sólo responsabilidad de un departamento, sino que ahora es una responsabilidad compartida de todas las estructuras de la empresa.

La OM es un constructo que cubre las características del nuevo paradigma mercadológico a través de tres factores: orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional (Narver & Slater, 1990). Donde la orientación al cliente es la búsqueda de las necesidades de los clientes, la orientación a

la competencia versa sobre el esfuerzo de conocer las estrategias de la competencia, y la coordinación interfuncional se refiere precisamente a esa responsabilidad compartida sobre la que trata el nuevo paradigma mercadológico. La responsabilidad compartida o coordinación interfuncional, se refiere a la capacidad de la empresa, por un lado, de compartir la información adquirida de clientes y de competencia con toda la organización, y por el otro, coordinar sus diversas estructuras para generar la oferta comercial con base en la información obtenida (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Como consecuencia de la variedad de estudios sobre la OM y el desempeño de la empresa (Atuahene-Gima, 1995; Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Han, Kim, & Srivastava, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Li & Calantone, 1998; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994) el constructo de OM ha desarrollado una crítica importante (Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999; Christensen & Bower, 1996; Frosch, 1996; MacDonald, 1995) Dicha crítica trajo consigo un giro en la conceptualización de la OM. El nuevo concepto tiene su raíz en la investigación de Narver et al (2004), donde por primera vez se plantea la existencia de dos tipos de OM, una enfocada en las necesidades expresas de los clientes, la orientación al mercado reactiva (OMR), y la otra, enfocada en las necesidades latentes de los clientes, la orientación al mercado proactiva (OMP). En dicho estudio, se evalúa el impacto de la OMP y OMR en el desempeño de nuevos productos.

En la presente investigación se tiene el propósito de encontrar las combinaciones más rentables entre los grados de OMP y OMR, y el estilo de liderazgo. Adicionalmente, se analiza la consistencia interna del modelo propuesto, a través de la exploración empírica de la validez y la confianza de los instrumentos que cuantifican las variables

independientes. Paralelamente, se exploran los alcances y limitaciones del uso de las Unidades Estratégicas de negocio (UEN's) como unidades de análisis en el campo de la estrategia, el papel de la autonomía en la UEN, y la calidad de los informantes.

Derivado de la contrastación empírica de este modelo, se podrá obtener la frecuencia con la que la UEN realiza acciones vinculadas con la OMP y la OMR. Tras esta identificación, los estrategas podrán motivar el cambio de las prácticas no deseadas a las deseadas, en función de su impacto en el desempeño de la empresa.

Para el desarrollo de la presente investigación, se adoptó el constructo de OM como aquel formado tanto por su parte reactiva, como por su parte proactiva ya que, como lo reconoce el propio Narver et al (2004), el concepto de la OMP ayudará a explicar mejor la OMR, por un lado, y por el otro, es un nuevo constructo que refina la teoría de la OM y redefine el paradigma en esta materia.

Por otro lado, el estilo de liderazgo se presenta como una variable que motiva o desmotiva comportamientos de la OM. La identificación del estilo de liderazgo en cada UEN, permitirá diagnosticar cuál es el estilo del líder más óptimo para cada tipo de OM.

Con base en lo anterior, y dada la reducida cantidad de investigación sobre la OMP, el presente estudio se suma a la escuela de investigación sobre OM a través, primero, del planteamiento de la interacción necesaria entre la OMR y la OMP (Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005); segundo, la relación entre estilo de liderazgo y la OM; tercero la relación entre los tres constructos: OM (OMR y OMP), el estilo de liderazgo (transaccional y transformador), y el desempeño.

4. ORIENTACIÓN AL MERCADO (OM)

4.1 Estado del arte.

Los trabajos sobre los que se ha construido la teoría de OM son el de Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990); y Deshpande, Farley y Webster (1993). Para ellos, la OM es una serie de comportamientos que permite generar y diseminar la información de inteligencia comercial de manera efectiva en toda la organización, con el objetivo de obtener mejor desempeño y por ende un valor superior para los diversos públicos de la empresa.

Ahora bien, para que esa serie de comportamientos, en efecto sean adoptados por toda la organización, se requiere de agentes dentro de la organización que sean capaces de motivarlos. Estos agentes, entre otros, son los líderes definidos por la organización, como lo reconoce Hellriegel et al (1999: 301) cuando define líder " ... es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión". Ahora bien, si se entiende que el líder dentro de una organización comparte la visión de la empresa a la que pertenece, entonces éste es el agente de implantación y mantenimiento de la OM, argumento que también sostienen Chaganti y Sambharya (1987) y Robertson (1995).

Paralelamente Kelley (1990) examina las barreras para que la OM sea implantada en la industria bancaria y al final sugiere que los empleados en todos los niveles de la organización obtienen beneficios de la OM, pero que también presentan resistencia al cambio. En este sentido el líder puede obstaculizar o motivar dicho cambio. Gummesson (1991:60), por su parte, escribe textualmente "La orientación al

mercado sólo cobra vida cuando todos los miembros de la organización se han respondido: ¿Cómo contribuyo a la excelencia de la relación con el cliente y al desempeño de la empresa?”

En resumen, se ha tratado de establecer que el líder es un agente que estimula o desestimula ciertos comportamientos en la organización, y siendo la orientación al mercado una serie de comportamientos deseados, cobra sentido integrar al modelo el estilo de liderazgo.

Ahora bien, en la literatura frecuentemente se ha hecho énfasis en la importancia de operacionalizar el constructo de Orientación al mercado (Deshpande & Farley, 1988a; Jaworski & Kohli, 1996; Lado, Maydeu-Olivares, & Rivera, 1998; Narver, Slater, & Tietje, 1998; Siguaw, Brown, & Widing, 1994; Wrenn, 1997). Especialmente el modelo de Narver y Slater (1990) es la medida más robusta de OM disponible (Farrel & Oczkowski, 1997; Matear, Boshoff, Gray, & Matheson, 1997)

Gran parte de la literatura está enfocada en encontrar evidencia empírica de que altos grados de OM tienen una relación positiva con el desempeño de la empresa (Atuahene-Gima, 1995; Deshpande et al., 1993; Han et al., 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Li & Calantone, 1998; Narver & Slater, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994). Por ello, para este trabajo, consideramos probar cómo la convivencia de la OMP y la OMR impactan en el desempeño de las UEN's.

Como se puede apreciar, se ha expuesto hasta el momento los aspectos positivos de ser orientado al mercado, sin embargo existe una importante crítica a esta práctica. Por ello, a continuación se procede a exponer brevemente los aspectos negativos que se han planteado como consecuencia de ser orientado al mercado. El

corazón de dicha crítica gira en torno a que hay una sanción, tanto para las empresas como para la sociedad, si la empresa sólo responde a los deseos de los consumidores. En palabras de Christensen & Bower (1996:198) “las empresas pierden su posición de liderazgo en la industria ... porque escuchan con demasiado cuidado a sus clientes”. Asimismo Frosch (1996) argumenta que la OM puede llevar a la miopía en investigación y desarrollo. Por su parte Berthon, Hulbert, & Pitt (1999) aseveran que la OM inhibe la innovación y MacDonald (1995) sugiere que la OM puede confundir los procesos de la empresa. La crítica anterior se basa en que, como consecuencia de la búsqueda de las necesidades de los clientes y del análisis de la competencia, la empresa puede convertirse en una empresa reactiva y que, derivado de este comportamiento, su actuar en el mercado pierda sentido estratégico. Es decir, el comportamiento de la empresa entra en una paradoja, en la que buscando tener un comportamiento estratégico, sea precisamente a través de sus acciones y con base en el uso de la información, que pierda su sentido estratégico de largo plazo. Esto es, que si una empresa reacciona a las estrategias de su competencia y a las necesidades de sus clientes, sin tener consciencia de su estrategia, puede diluir su ventaja competitiva en el futuro.

Por otro lado, una actitud reactiva de la empresa puede ocasionar una ceguera tal, que la innovación termine por ser una práctica poco común, ya que los recursos de la empresa estarán destinados a responder a las necesidades de los clientes y a las estrategias de la competencia y no así a los procesos de innovación.

Como una respuesta a la crítica anteriormente expuesta, Narver et al (2004) afinan la teoría de OM desagregando el constructo de OM en dos dimensiones: la orientación al mercado proactiva (OMP) y la orientación al mercado reactiva (OMR). En

el siguiente inciso se abordan las dos dimensiones, y se explicará como esta extensión del concepto de OM responde a la crítica que se expuso en este inciso.

4.2 Teoría de la orientación al mercado reactiva (OMR) y la orientación al mercado proactiva (OMP) de Narver, Slater & MacLachlan (2004)

Como mencionamos al final del inciso anterior, en respuesta a la crítica anterior, Narver et al (2004) introducen el concepto de OMR y OMP. Estos autores, explican que la OMR descansa sólo sobre la identificación de las necesidades expresas de los clientes. La OMP, por su lado, busca la identificación de las necesidades latentes de los mismos. Con lo que afirman que las críticas anteriores, parten de un entendimiento reduccionista de la OM. Esto es porque entienden el concepto de OM de forma equivocada cuando consideran sólo la dimensión reactiva de dicho concepto.

Narver et al (2004) agregan, coincidiendo con la crítica, que un negocio que basa su estrategia de mercado sólo en las necesidades expresadas por sus clientes, con el afán de desarrollar nuevos productos, se convierte en un negocio vulnerable que no agrega valor de largo plazo. Cuando una empresa no agrega valor de largo plazo a sus productos, éstos son altamente imitables por la competencia, y por lo tanto, el producto crea poca dependencia en el consumidor y bajos niveles de lealtad.

Por otra parte, en el mismo documento, Narver et al (2004) desarrollan el MOPRO para medir la OMP, refinan y añaden reactivos al MORTN que mide la OMR. Pero, antes de hablar de los resultados de estos cambios y de la influencia del OMR y la OMP, que sugieren estos autores en el éxito de nuevos productos, se procede a explicar de forma más detenida el fundamento teórico de las dos dimensiones de la OM.

Estas dos formas o tipos de OM tienen su base teórica en una clasificación muy simple de las necesidades de los consumidores: las necesidades expresas y las necesidades latentes (Narver et al., 2004), donde las necesidades expresas requieren de soluciones expresas. Esto es, las necesidades expresas son aquellas que el consumidor tiene conscientes, por ello es capaz de expresarlas, y además sabe cómo puede satisfacerlas (soluciones expresas). Narver et al (2004) ejemplifican lo anterior de la siguiente manera: cuando uno siente sed (necesidad expresa) toma agua (solución expresa), de la misma forma, la lista de compras del supermercado es una lista de soluciones expresas.

Por otro lado, las necesidades latentes lógicamente tienen una solución latente. Donde la necesidad latente es aquella que el consumidor no está consciente de tener. Narver et al (2004) mencionan que la falta de consciencia sobre estas necesidades no las hace menos reales que las expresas y a lo que agregan que “En general, una empresa siempre debe considerar primero las necesidades expresas de los consumidores, excepto en mercados dinámicos. Sin embargo, la mera satisfacción de las necesidades expresas de los consumidores será insuficiente para que la empresa atraiga y retenga a sus clientes” (Narver et al., 2004:336)

Ahora bien, para el lanzamiento de una oferta, una empresa comienza por investigar las necesidades expresas del mercado meta al que quiere dirigirse. Esas necesidades pueden ser detectadas por medio de la investigación de mercados. Conocidas las necesidades, la empresa invertirá también en el desarrollo de la oferta o satisfactor, para ello destinará recursos internos, hará pruebas de mercado, diseñará publicidad, hará promoción, etcétera, con el objetivo de satisfacer esas necesidades expresas detectadas. Pero cabe aclarar que, a pesar de estos esfuerzos de mercado, la

nueva oferta es susceptible de ser copiada o imitada por la competencia, y peor aún, los costos de la competencia serán más bajos que los de la empresa innovadora, ya que las empresas imitadoras no tendrán que invertir en la identificación de las necesidades expresas, ni en el desarrollo de la oferta, ni tendrán que abrir mercado a través de estrategias comerciales. Aunque para introducir su oferta, la empresas imitadoras, harán esfuerzos de mercado, el costo del seguidor es mucho más bajo por lo antes mencionado (Buzzel & Gale, 1987; Urban & Star, 1991).

Así, tenemos que los seguidores entran al mercado en una posición privilegiada y además someten a la empresa innovadora, si ésta no ha logrado diferenciarse, a una guerra de precios. Narver et al (2004:336) escriben textual, "La competencia en precio se vuelve inevitable cuando los consumidores no perciben diferencias de valor entre dos ofertas. Las ofertas son, en efecto, commodities". De la misma manera, Porter (1980) argumenta que la competencia enfocada en el precio emerge cuando no hay tendencia a la diferenciación.

Entonces, para que una empresa evite el enfrentamiento en precio, deberá superar las expectativas de sus consumidores, y esto lo logrará conociendo las necesidades latentes de los mismos (Day, 1999; Deming, 1986; Rust & Oliver, 2000)

Por otro lado, si bien la OM reactiva busca las necesidades expresas de los clientes para darles una solución expresa, también se puede dar una solución latente a esas necesidades. Las soluciones latentes, como se ha descrito, quedan en el campo de la innovación.

Aunque la mayoría de la investigación sobre OM básicamente se centra en la OM reactiva, ya existen investigaciones que consideran OM en sus dos dimensiones. Atuahene-Gima, Slater, & Olson (2005) estudiaron los efectos de la OM reactiva y la

proactiva sobre el desempeño del desarrollo de nuevos productos. En ese estudio encuentran que la interacción de ambos tipos de OM está negativamente relacionada con el desempeño del desarrollo de nuevos productos. Esto es, que los beneficios de la OMR y OMP recaen sobre el nivel del uso apropiado de cada una ellas, y de su separación más que de su integración. Estos hallazgos se explican a continuación con mayor detalle, ya que las conclusiones a la que llegaron Atuahene-Gima, Slater y Olson (2005) son una base muy importante para la presente investigación, sobre todo el hallazgo que propone que la OMR y la OMP consiguen su mejor desempeño cuando una se encuentra en niveles altos y la otra en niveles bajos.

Anteriormente, se ha expuesto que la OM tiene dos dimensiones: OMP y OMR. Del documento de Narver et al (2004) se entiende que el concepto de OMP nace como un complemento a la OMR. Esto es, que la capacidad productiva de la OMR se ve incrementada con su interacción con la OMP. Pero Atuahene-Gima (2005) muestran lo contrario, la interacción de la OMR y OMP no tienen una relación positiva en el desempeño de nuevos productos. Esto es, que a pesar de que ambos tipos de OM son necesarios, el desempeño de los nuevos productos se eleva cuando una se encuentra en niveles altos y la otra en niveles bajos.

Dicho en otras palabras, Atuahene-Gima (2005) encontraron que a niveles altos de OMP y niveles bajos de OMR el desempeño de los nuevos productos aumenta, mientras que a niveles bajos de OMP y niveles altos de OMR el desempeño de los nuevos productos disminuye. Por otro lado, con altos niveles de OMR y OMP el desempeño disminuye. Siguiendo este planteamiento, por lógica se espera que a niveles bajos de OMR y OMP el desempeño sea bajo pues el significado de no ser orientado al mercado es sinónimo de no escuchar a los clientes.

Para poder establecer las relaciones que guardan los niveles de OMP y OMR con el estilo de liderazgo, en esta investigación se tratará de identificar el nivel de ambas orientaciones en cada UEN a través del MOPRO y MORTN publicados en Narver et al (2004)

Ahora bien, con el objetivo de establecer los significados que se usarán para cada uno de los conceptos propios del modelo de este trabajo, se delimitan los postulados teóricos sobre los que se deben entender cada uno de dichos conceptos. Primero, el concepto de OM se establece en términos de Narver y Slater (1990) y de Kohli & Jaworski (1990) como la serie de comportamientos que permiten generar y diseminar la información de inteligencia comercial de manera efectiva en toda la organización, con el objetivo de obtener mejor desempeño y por ende un valor superior para los diversos públicos de la empresa; segundo, la OMR será la dimensión de la OM que busca conocer y responder a las necesidades expresas de su(s) mercado(s) meta; y tercero, la OMP será la dimensión de la OM que busca conocer y satisfacer las necesidades latentes, o las oportunidades inusuales de satisfacer las necesidades expresas de su(s) mercado(s) meta. Estos dos últimos conceptos bajo la perspectiva de Narver et al (2004), quienes agregan que una empresa debe mejorar continuamente sus habilidades para conocer y responder, tanto a las necesidades expresas, como a las necesidades latentes de su(s) mercado(s) meta, con el objetivo de crear y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Habiendo establecido el concepto de OM, con sus dimensiones OMP y OMR, a continuación se aborda la variable de estilo de liderazgo.

5. ESTILO DE LIDERAZGO.

5.1 Revisión de los modelos clásicos.

La siguiente clasificación sobre modelos clásicos de liderazgo que a continuación se presenta se reporta en Hellriegel et al (1999). Primero, se expondrá brevemente dicha clasificación incluyendo los modelos más representativos de cada escuela, para después profundizar sobre el modelo de Avolio & Bass (1999) y explicar porqué se eligió esta tipología de estilo de liderazgo para integrarla al planteamiento que se propone en esta investigación.

Modelo de los rasgos.

Se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Básicamente este enfoque se basa en los rasgos de personalidad y trata de establecer cuáles de esos rasgos pertenecen a los líderes exitosos. Algunos investigadores creen que este enfoque es inadecuado para predecir con éxito el desempeño del liderazgo al menos por tres razones (Campbell, Sessa, & Taylor, 1995). Primera, se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, pero no se han detectado patrones sólidos. Con frecuencia existe desacuerdo sobre qué rasgos son los más importantes para un líder eficaz. A pesar de estos problemas se han encontrado cuatro rasgos que los líderes exitosos comparten. Estos rasgos son: inteligencia, madurez y amplitud de criterio, motivación interna y necesidad de logro, interés centrado en el empleado. Segunda, el modelo de los rasgos relaciona

características físicas como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud, con el líder eficaz. Tercera, el liderazgo es por demás complejo y los estudios a la fecha no logran explicarlo en su totalidad.

Modelos conductuales.

Estos modelos centran su atención en las prácticas de los líderes, en sus acciones manifiestas. Y argumentan que con estas acciones los líderes ayudan a los individuos y a los equipos al logro de sus metas en dos formas: 1) A través de relaciones centradas en la tarea con los integrantes que dirigen su atención a la calidad y a la cantidad del trabajo logrado y 2) a través de la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales proporcionando recompensas. (Hellriegel et al., 1999)

Dentro de los modelos conductuales está el modelo de la Universidad Estatal de Ohio, como una de las teorías más representativas de estos modelos. A continuación se explica dicho modelo.

Modelo de la universidad estatal de Ohio.

Su inicio se registra a fines de la década de los años 40 (Schriesheim & Kerr, 1977). En esta escuela se identifican dos dimensiones de la conducta del líder: consideración y estructuración, donde la primera es el grado en que los líderes tendrán relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación en dos sentidos y respeto por las ideas de los empleados, y aprecio por sus sentimientos. Y la segunda,

la estructuración, es el grado en que los líderes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados con el fin de lograr las metas de la organización (Hellriegel et al., 1999)

Los estudios indican que un líder que insiste en la estructura por lo general mejora la productividad, al menos en el corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas calificaciones en estructuración, y bajas en consideración, suelen tener un gran número de quejas, ausentismo y alta tasa de rotación entre los empleados.

La crítica a este modelo reportada en Hellriegel et al (1999) radica en que dicho modelo da atención limitada a los efectos de la situación sobre el estilo de liderazgo. Es decir, da mayor atención a las relaciones del líder y los integrantes de una organización, que a la situación en que suceden las cosas. Esta situación no considerada en los modelos anteriores, la consideran los modelos de contingencia, o también llamados situacionales. Éstos últimos se revisan a continuación.

Modelos de contingencia.

Estos modelos se enfocan en descubrir las variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en una situación determinada. Básicamente esta teoría propone que hay cuatro variables que ejercen influencia sobre el comportamiento del líder, estas son: 1) las características personales del líder; 2) las características personales de los empleados; 3) las características del grupo; y 4) la estructura del grupo, departamento u organización. Estas variables no actúan de forma independiente, sino que interactúan para influir sobre el estilo de conducta de un líder.

Existen 4 modelos clásicos en esta clasificación: el modelo de contingencias de Fiedler (1996), el modelo situacional de Hersey y Blanchard (1996), el modelo de trayectoria-meta de House y Mitchell (1974), y el modelo de Vroom y Jago (1988).

Modelo de contingencias de Fiedler (1996)

Para este modelo el sistema motivacional del líder depende del grado en que el líder controla e influye sobre la situación. Para modelar tal relación se acude a tres variables: ambiente del grupo, estructura de la tarea y la posición de poder del líder. El ambiente del grupo se refiere al grado en que los empleados aceptan al líder, al grado en que el líder inspira lealtad y al grado en que éste necesite de indicadores de jerarquía para lograr que los empleados se comprometan con una tarea; la estructura de la tarea se refiere al grado en que los empleados desarrollan la tarea, ya sea de forma rutinaria o no; y por último, la posición de líder se entiende como el grado en que el líder posee poder de recompensa, coercitivo y legítimo. La combinación de las tres variables anteriores producen 8 situaciones, las cuales finalmente se reducen en dos tipos de liderazgo: líder orientado a la tarea, líder orientado a las relaciones.

Los dos tipos de liderazgo antes definidos son medidos por la escala del compañero menos querido (CTMQ), se concluye que los líderes con CTMQ bajo están motivados ante todo por la tarea y obtienen satisfacción al realizarla, son líderes que centran su atención en mejorar las relaciones con los subordinados después de que las tareas asignadas se terminan. Por otro lado, los líderes con CTMQ alto son motivados principalmente sobre el establecimiento y conservación de las relaciones

interpersonales estrechas, este tipo de líder se dirige al logro de la tarea después de establecer buenas relaciones con los subordinados.

En cuanto a la efectividad de esta tipología Fiedler (1996) agrega que si los líderes con CTMQ alto o bajo son más eficaces esto depende del grado en que la situación permite al líder influir sobre los demás. Entre las limitaciones de este modelo, reconocidas en Hellriegel et al (1999), se tiene que el concepto de CTMQ es de una sola dimensión y por lo tanto, si la gente está motivada para realizar las tareas, entonces se preocupa por las relaciones con los empleados, lo anterior sin mayor cuestionamiento, por lo que esta medida es insuficiente para medir las conductas del líder. Otro aspecto en discusión es que la calificación del CTMQ se considera constante en el tiempo.

Modelo situacional de Hersey y Blanchard (1996)

Se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentador) y de tarea (directivo) que el líder aporta en una situación y donde ésta última se basa a su vez en la disposición del seguidor.

El comportamiento de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a cabo. Los líderes que utilizan la estructura del comportamiento de tarea controlan y supervisan de cerca la conducta de sus seguidores. El comportamiento de relación señala el grado en que el gerente escucha, brinda apoyo, estímulo y hace que participen los seguidores en el proceso de toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad y la disposición de los subordinados de desarrollar la tarea. Al final, Hersey y Blanchard

(1996) encuentran que la relación entre el comportamiento de la tarea y el comportamiento de relación es de forma parabólica. De esta relación obtienen una tipología que enmarca cuatro estilos de liderazgo: estilo explicativo, de convencimiento, participativo y el estilo de delegación. Las limitaciones de este modelo según expone Hellriegel et al (1999) son: primero, si cada persona tienen un único nivel de disposición, entonces en un equipo habrá tantos niveles de disposición como personas, por lo tanto el líder se enfrenta a un mundo complejo para poder decidir el estilo de liderazgo adecuado, este tema no se toca en el modelo. Segundo, el modelo sólo considera un factor de contingencia: la disposición del seguidor y existen otros factores que afectan el estilo de liderazgo, tales como presiones de tiempo y trabajo. Tercero, el supuesto de que el líder es capaz de adaptar su estilo de liderazgo para ajustarse a la situación aun queda en duda.

Modelo Trayectoria-Meta de House (1974)

Este modelo sugiere que el líder seleccionará un estilo que aumente la satisfacción de los empleados con sus labores y los niveles de desempeño, según House y Mitchell (1974) un líder es capaz de hacerlo si aclara la naturaleza de la tarea, reduce los obstáculos para la conclusión exitosa de la misma y aumenta las oportunidades de que los trabajadores obtengan satisfacción laboral. El modelo identifica cuatro estilos de liderazgo: liderazgo de apoyo, aquel que toma en consideración las necesidades de los empleados, muestra preocupación por su bienestar y crea un ambiente amistoso en el equipo de trabajo (parecido al estilo de consideración de la escuela de la Universidad Estatal de Ohio); liderazgo directivo, que

permite que los integrantes conozcan qué se espera que lleven a cabo, dar asesoría específica, solicitar que se apeguen a las normas y reglamentos, programar y coordinar el trabajo tras el establecimiento de estándares de desempeño; liderazgo participativo, en el que se exige consultar con otros y evaluar sus opiniones y sugerencias al tomar decisiones; liderazgo orientado al logro, que se dirige a establecer metas desafiantes, buscar mejoras en el desempeño, insistir en la excelencia del desempeño y mostrar confianza en que los integrantes lograrán estándares de desempeño altos.

Modelo de Vroom-Jago (1988)

Este modelo trata básicamente sobre el papel de los líderes en la toma de decisiones y la relación que establecen, o los diversos grados de participación que adoptan en la toma de decisiones, y si éstos son apropiados en situaciones diferentes. En este modelo, al igual que en el modelo de Hersey y Blanchard (1996), se considera que el líder elige el estilo de liderazgo, que en el caso de Vroom-Jago las posibilidades de elección se encuentran en un continuo con los extremos representados, por una lado por líder autocrático y en el extremo opuesto por el líder participativo.

En síntesis tenemos que existen modelos que han abordado el estilo de liderazgo desde la perspectiva de los rasgos de la personalidad, tratando de establecer patrones en el conjunto de rasgos que poseen los líderes exitosos (Modelo de los rasgos). Por otra parte, modelos que se centran en las prácticas de los líderes tratando de establecer un conjunto de buenas prácticas (Modelos conductuales). También modelos que incluyen la situación en la que el líder toma las decisiones y cómo esas condiciones ambientales influyen en el éxito o el fracaso de esas decisiones, de acuerdo a estos

modelos el tipo de liderazgo adoptado por el líder es una decisión consciente (Modelo de contingencia). Ahora bien, para fines de este estudio se decidió adoptar la tipología de Avolio & Bass (1999) que a continuación se explica y se argumenta porqué es la más adecuada para el modelo que se presenta.

5.2 Modelo de Avolio & Bass (1999)

La clasificación de estilo de liderazgo mayormente aceptada en la literatura es la de MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), donde Bass (1985) propone un modelo formado por dos tipos de liderazgo, el primero, el liderazgo transaccional y el segundo, el liderazgo transformador, ambas clasificaciones con base en las siguientes 6 dimensiones: (1) Carisma/Inspirador, aquel que provee a sus seguidores un claro objetivo, los motiva para alcanzarlo, es un modelo de conducta ética, y es capaz de generar identificación con su visión; (2) Estimulación Intelectual, motiva que los seguidores encuentren nuevas formas de resolver problemas, motiva el cuestionamiento de los métodos tradicionales con el objetivo de mejorarlos; (3) consideración individual, se enfoca en encontrar las necesidades de cada uno de los integrantes de su equipo y trabaja continuamente con ellos para que desarrollen el total de su potencial; (4) recompensa contingente, clarifica lo que se espera de cada uno en su equipo y lo que recibirán si ellos cumplen con los niveles esperados de desempeño; (5) líder activo, se enfoca en el monitoreo de la ejecución de tareas para cualquier problema que aparezca y en resolver esos problemas para mantener los niveles de desempeño; (6) líder pasivo, tiende a reaccionar solamente cuando los problemas se volvieron serios, y continuamente evita tomar decisiones. Los autores concluyen que el líder transformador

está formado por dos factores altamente correlacionados (Carismático/inspirador, estimulador intelectual) y por otro lado, el líder transaccional por los factores de consideración individualizada y recompensa contingente. De tal forma que obtuvieron un tercer factor que no correlacionaba fuerte con ninguno de los anteriores (management-by-exception-active y pasivo-evasivo).

La tipología anterior se encuentra dentro de los modelos conductuales, en los cuales no se toma en cuenta la situación o entorno. La tipología de Bass (1985) encaja en el modelo aquí presentado, entre otras cosas porque, para fines de este trabajo consideraremos el entorno constante, este argumento será discutido con mayor profundidad en la sección de metodología del presente trabajo.

Para poder identificar el estilo de liderazgo se tomará el instrumento desarrollado por Bass (1985) y revisado por él mismo en 1999. La elección del modelo del MLQ (5X) como instrumento de medición para el estilo de liderazgo se debe a que: (1) El modelo ha sido replicado y revisado por varios autores incluyendo el propio Bass en dos ocasiones con resultados satisfactorios (Avolio & Bass, 1999; Bass & Avolio, 1993; J. Hunt, 1991; Yukl, 1994); (2) el entorno se considera constante. De tal suerte que con las variables antes expuestas se supone que el líder transformador será aquel estilo de liderazgo que motivará la orientación al mercado proactiva. Por el otro lado, el líder transaccional, también de acuerdo a sus características será el estilo de liderazgo que motive la orientación al mercado reactiva. Estas dos combinaciones entre estilo de liderazgo y tipo de orientación al mercado se supone estarán mejor correlacionadas con un alto desempeño, más que cualquier otra combinación. El tercer factor (management-by-exception-active y pasivo-evasivo) no es tomado en cuenta en las hipótesis. Lo anterior debido a que se considera que ser activo o pasivo no es característica exclusiva

de alguno de los tipos de liderazgo antes expuestos. Más adelante se expondrán estas relaciones a detalle.

Hasta este momento se han establecido los constructos que conforman el modelo de esta investigación. En los dos capítulos siguientes se hace una revisión de las investigaciones, anteriores a la presente, que han relacionado los constructos antes explicados. Después de la lectura de dichos capítulos, el lector podrá apreciar, por qué la presente investigación efectivamente propone interrelaciones que no han sido estudiadas.

6. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTILO DE LIDERAZGO.

6.1 Estado del arte.

El estilo de liderazgo desde la perspectiva de Slater y Narver (1995), es una barrera para la OM. Tras la revisión del estado del arte se encontró que esta visión también la comparten Siguaw, Simpson & Baker (1998). Ahora bien, se localizaron investigaciones publicadas que preceden a la presente investigación y que han abordado la relación entre el estilo de liderazgo y la OM. Tenemos, por ejemplo, que Jaworski y Kohli (1993) encontraron que a mayor aversión al riesgo de los managers² mayor es el grado de OM.

Por otro lado, Sathe (1983) y Kelley (1992) sugieren que el desarrollo de la OM descansa sobre inculcar valores a los empleados mientras que el mantenimiento de la orientación puede ser a través de la socialización de los nuevos empleados. Asimismo, Harris y Piercy (1999) concluyen que cuando el comportamiento del manager es formal, conflictivo y políticamente motivado está negativamente asociado con la OM.

Finalmente, reforzando el argumento de que el estilo de líder puede hacer la diferencia en la empresa, Kochan y Dyer (1993) y Delery y Doty (1996) afirman que los recursos humanos pueden representar una fuente importante de ventaja competitiva.

Atuahene-Gima et al (2005) explican que la orientación al mercado proactiva y la reactiva requieren de condiciones organizacionales diferentes para asegurar una influencia positiva sobre el desempeño de nuevos productos y reconocen también que

² Este término en inglés no tiene una traducción precisa al español por ello se decidió manejar el término en inglés. Entre las traducciones que adopta este término son administrador, gerente, y directivo. Para fines de esta investigación un manager es considerado el gerente de cada sucursal.

pocos han sido los estudios que han examinado los factores internos de la empresa que moderan la relación entre la OMP y la OMR. Con base en Slater y Narver (1995) el estilo de liderazgo es una de esas condiciones internas (obstáculos) que median la implantación de ambas orientaciones al mercado.

Estas condiciones organizacionales de las que habla Atuahene-Gima et al (2005) requieren de procesos complejos, procesos que a su vez son difíciles de entender y por lo tanto no pueden ser imitados rápidamente por los competidores (S. Hunt & Lambe, 2000). Entonces estas condiciones organizacionales se convierten en fuentes de ventaja competitiva.

7. DESEMPEÑO.

El desempeño de las UEN's se midió en términos financieros. Para ello se recurrió a 5 medidas que Banamex usa para monitorear sus sucursales. A continuación una breve definición de cada una de ellas. Las definiciones fueron hechas por el subdirector de Análisis Financiero de Banamex y recibidas por correo electrónico.

1. Captación.- Es el total de los depósitos que los clientes hacen en sus cuentas (Chequeras, Cuentas Maestras, pagaré, Inversiones, etc.) en sucursal.
2. Transacciones Ventanilla.- Es el número de operaciones que hacen los clientes en la ventanilla de la sucursal (depósito de efectivo, depósito y cobro de cheques, pago de servicios como luz, agua; pago de tarjeta de crédito, etc.)
3. Captación / Nómina.- Proporción de captación en cada sucursal por cada peso que se paga de nomina a los empleados de la sucursal.
4. Ingreso / Nómina.- Proporción de ingreso del margen financiero y comisiones por cada peso que se paga de nomina a los empleados de la sucursal.
5. Ingreso / Gasto.- Mide cuántas veces el ingreso es superior al gasto por sucursal. Siempre debe ser mayor a 1, lo que implica que existe ganancia.

Adicionalmente se recurrió a una medida no financiera:

6. Check list.- Mide el nivel de cumplimiento de una serie de características que debe cumplir la sucursal (señalización, limpieza, turnomático, etc.) atención al cliente por parte de sus empleados (sonreír, ver a los ojos, brindar información veraz y precisa, etc.) Cada uno de los reactivos se mide en una escala dicotómica, cumple o no cumple.

El índice para cada sucursal es igual al porcentaje de cumplimiento con respecto al número de reactivos que conforman el listado.

8. PROBLEMA DE ESTUDIO.

A lo largo del texto se han venido planteando diversos objetivos. Con el afán de hacer un recuento de ellos, se enlistan a continuación:

A) Probar la validez y confianza de los instrumentos que se usan para la cuantificación de las variables independientes del modelo.

B) Encontrar la combinación de las variables OMP, OMR y estilo de liderazgo que sean más rentables. Este objetivo está cubierto con la hipótesis general y las hipótesis específicas que se presentan en los apartados 8.1 y 8.2 respectivamente.

Para cumplir este objetivo se tienen que obtener los niveles (alto o bajo) o el grado de OMP, OMR, y el estilo de liderazgo (líder transaccional o líder transformador) por cada una de las UEN's y después encontrar cuáles con las combinaciones más rentables y si éstas corresponden a la teoría explicada.

Adicionalmente y derivado de esta investigación se discutirá sobre:

C) Alcances y limitaciones de la UEN's como unidades de análisis en la estrategia.

D) Calidad de los informantes. ¿Quiénes son las personas adecuadas para responder sobre la estrategia de la UEN?

8.1 Hipótesis general.

Ya que la OM puede ser vista como una cultura organizacional (Narver & Slater, 1990) tenemos que los líderes como agentes que permean la cultura organizacional, sus

características y estilo de gestión son factores que afectaran a la OM (Harris & Piercy, 1999)

Por lo anterior, cobra sentido buscar cuáles son las combinaciones entre OMP, OMR, líder transaccional y líder transformador que generan la mayor rentabilidad en las UEN's. Dicho de otra forma, el objetivo es analizar las posibles combinaciones que se pueden dar entre los tipos de OM, y el estilo de liderazgo en función de su impacto en la rentabilidad. Estas posibles combinaciones conformarán las hipótesis específicas.

8.2 Hipótesis específicas.

A lo largo de este texto hemos definido que los tipos de OM son OMP y OMR (Narver et al., 2004), y los estilos de liderazgo son transformador o transaccional (Avolio & Bass, 1999)

Así las combinaciones posibles que tenemos son las siguientes:

1. OMR + Líder transaccional
2. OMR + Líder transformador
3. OMP + Líder transaccional
4. OMP + Líder transformador

Analizando a-priori las combinaciones de mayor rentabilidad deberían ser la (1) y la (4), ya que de acuerdo a la teoría que se ha expuesto son las de mayor compatibilidad.

Por ejemplo, la combinación (1): OMR + Líder transaccional, es una UEN que tiende a satisfacer las necesidades de sus clientes en el corto plazo, tiene un tipo de líder que se enfoca en las tareas. Por otro lado la (4) OMP + Líder transformador,

denota una empresa con tendencia a la innovación, con el objetivo de satisfacer a sus clientes en el largo plazo, con un líder enfocado en la optimización de procesos, desarrollo de nuevos productos y en la búsqueda de nuevas y mejores prácticas.

Ahora bien, en el capítulo 4 se explicó que Atuahene-Gima (2005) encontró que a altos niveles de OMP y niveles bajos de OMR el desempeño de los nuevos productos aumenta, mientras que a bajos niveles de OMP y niveles altos de OMR el desempeño de los nuevos productos disminuye. Por otro lado, tanto a altos niveles de OMR y OMP o bien a niveles bajos de OMR y OMP el desempeño disminuye.

Entonces las hipótesis se complican un poco más, siendo las posibilidades de combinación las siguientes:

Las de mejor desempeño:

↓OMP + ↑OMR + líder transaccional

↓OMR + ↑OMP + líder transformador

De bajo desempeño:

↑OMP + ↑OMR + cualquier tipo de liderazgo (el liderazgo no es determinante) ya que se considera que en la realidad una empresa no puede mantener ambas orientaciones al mercado en niveles altos por los costos que ello implicaría.

↓OMP + ↓OMR + cualquier tipo de liderazgo (el liderazgo no es determinante) ya que ésta es una empresa que no obtiene información de sus clientes, ni de su competencia, es decir, no hace uso de la inteligencia de mercados. Aquí podrían estar las empresas con orientación al producto (empresas que colocan sus productos en el mercado a través de campañas muy agresivas de publicidad y promoción) o a las ventas (empresas que centran su volumen de ventas en el potencial de una gran fuerza de ventas).(Kotler, 2003)

En el esquema 3 se pueden apreciar de forma gráfica el planteamiento de las hipótesis.

9. METODOLOGÍA.

9.1 Origen de los datos.

Obtener datos para una investigación a través de la técnica de cuestionario, tiene la ventaja de tener datos de primer orden. La ventaja radica en que el diseño se hace específicamente para resolver la pregunta que motiva la investigación. Por el contrario, el significado de los datos obtenidos de fuentes secundarias debe ser interpretados, esto debido a que los datos fueron codificados por otro investigador, entonces el investigador que toma estos datos como secundarios, se enfrenta a descubrir la codificación original de los mismos, lo que aumenta la posibilidad de incurrir en el error tipo III, es decir, el error proveniente de la subjetividad del investigador, en otras palabras, aumenta la posibilidad de una decodificación imprecisa e incluso errónea de la fuente secundaria. En la misma línea, los datos de fuentes secundarias ponen en problemas al investigador al intentar demostrar la validez de constructo, el grado de correspondencia entre los constructos y sus medidas (Slater & Atuahene-Gima, 2004)

Con base en lo anterior y ya que lograr la máxima calidad posible en los datos es una prioridad en el presente trabajo, se optó por recurrir a la obtención de los datos de primer orden a través de la técnica de cuestionario. Obtener datos de primer orden facilita la tarea de comprobar la validez interna y externa del modelo desarrollado (Slater & Atuahene-Gima, 2004)

Antes de pasar al siguiente inciso donde se definirá la unidad de análisis, se definen los términos de validez interna y externa.

La validez externa, "...es el grado en que los resultados de una investigación pueden ser generalizados a otros sujetos o grupos" (Slater & Atuahene-Gima, 2004:3). Y por otro lado, "la validez interna es el grado de control sobre los efectos de los factores que pueden afectar o oscurecer la relación planteada en el estudio" (Slater & Atuahene-Gima, 2004:3). Slater et al (2004) agregan que la validez interna es un requisito de la validez externa.

La validez interna es retada por la relatividad de la estrategia (Snow & Hambrick, 1980), esto es, que los constructos de la estrategia tienen sentido a nivel de industria o entorno competitivo, más que a través de los entornos. Los constructos estratégicos se encuentran influenciados por las condiciones de la industria y las acciones de los competidores, y dado que ese entorno es difícilmente controlado por el investigador en muestras grandes, la validez interna se convierte en un reto.

Los experimentos de laboratorio cuentan con una gran validez interna debido a que en el laboratorio se pueden controlar las condiciones. Pero, el experimento de laboratorio es poco aplicable a la investigación en estrategia, dado su poco realismo y debido también a que no es nada práctico.

Esta investigación no se llevará a cabo en los límites de un laboratorio, pero si en los límites de una empresa. De tal suerte que entenderemos a la empresa como si ésta fuera un laboratorio, lo que permite controlar ciertas variables al considerarlas constantes. En el siguiente inciso se profundizará en este aspecto.

9.2 La unidad de análisis.

Como se mencionó en el inciso anterior, y dada la complejidad para controlar las variables del entorno empresarial, tomar una empresa como entorno y separarla en UEN's ayuda para este propósito. Las unidades estratégicas de negocio (UEN's) en una empresa grande y descentralizada tienen una gran autonomía en las decisiones (Govindarajan, 1989), lo que asegura una variación suficiente en las variables como para poderlas comparar.

Las ventajas de llevar a cabo la investigación en las unidades de negocio (UEN's³) de una empresa es que se controlan las influencias corporativas, tales como la influencia del CEO, la fortaleza financiera, la estructura, el tamaño de la empresa, y todas aquellas variables que se pueden suponer constantes al interior de la organización. Otra ventaja de llevar a cabo la investigación en una sola empresa es que se asegura la cooperación de la alta dirección y con ello, se obtiene el acceso a la totalidad de las UEN's.

Las características antes mencionadas incrementan la validez interna del estudio, pero por otro lado, la representatividad de este tipo de muestra es muy baja, y por ello el investigador deberá ser muy cuidadoso al hacer generalizaciones.

Huber & Power (1985) sostienen que al incrementar el número de informantes, el investigador será capaz de entender mejor su unidad de análisis, ya sea a través de compensar las tendencias de otros informantes, o a través de reducir los errores al promediar o reconciliar respuestas.

³ UEN's. Son las siglas en español de Unidades Estratégicas de Negocio, traducción de *Strategic Business Units* y sus siglas en inglés son SBU's

Otra alternativa en el muestreo, que provee control sobre las influencias de nivel de mercado, es realizar el estudio a nivel de industria. Por ejemplo, se han hecho investigaciones que tratan sobre el tipo de estrategia en la industria bancaria (McKee, Varadarajan, & Pride, 1989). Este tipo de muestra gana validez interna pero reduce el poder de generalización del modelo. Todo depende de la definición que se haga de industria, ya que una definición muy amplia del mismo provee de un escaso o de un control nulo (Snow & Hambrick, 1980)

Con base en los argumentos anteriores un estudio realizado entre diversos sectores deberá incluir variables moderadoras del ambiente en cada uno de los ambientes considerados en el estudio (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981).

Por otro lado, Pecotich et al (2003) dan 2 razones que justifican el uso de las UEN's como unidad de análisis, estas razones son las siguientes: (1) el nivel de UEN ha sido utilizado en gran parte de las investigaciones previas, (2) permite la comparación entre una empresa pequeña y las UEN de compañías altamente diversificadas (Hofer, 1975)

Ahora bien, para el caso particular de Banamex las unidades de análisis, UEN's, serán cada una de las sucursales de la muestra, de tal suerte que se tiene un universo (U_i) de 1,527 UEN's para llevar a cabo un muestreo aleatorio estratificado, y de ahí partir para el análisis.

Existen varias razones que justifican el uso de las sucursales como UEN's: (1) son el principal canal del usuario bancario en México (CS&LM, 2007), (2) el 43% del total de la captación (2,785,836 de millones de pesos) entra por la sucursal, lo que representa un ingreso de 1, 196, 563 millones de pesos (ABM, 2007), (3) En septiembre de 2007 se inició con un programa conductista para fortalecer la estrategia de

"customer centric". Este modelo intenta medir el progreso de forma anual a través de las medidas de orientación al mercado, "customer centric" (orientación al cliente) es sólo una de las tres dimensiones que integra este modelo, (4) cada una de las sucursales tiene un gerente (líder de la UEN) que es el encargado de reportar el desempeño a su mando superior. (5) A cada sucursal se le evalúa el desempeño a través de varias medidas: captación, transacciones en ventanilla, captación / nómina, Ingreso / Nómina, ingreso / gasto y "check list".

9.3 Tamaño de la muestra.

Phelan, Ferreira, & Salvador (2002) encontraron que el promedio del tamaño de muestra para estudios estratégicos publicados en el Strategic Management Journal que usan datos primarios es de 175 casos. Para el presente trabajo se obtuvieron 588 UEN's, las cuales fueron filtradas y se eliminaron 291 que no pasaron los parámetros definidos más adelante. Finalmente los resultados y conclusiones de esta tesis fueron sobre una muestra de 297 UEN's, cantidad superior al promedio de los casos usados en el Strategic Management Journal.

Desde la perspectiva de Sawyer y Ball (1981) las muestras muy grandes son indeseables ya que éstas proveen de efectos muy pequeños para ser estadísticamente significativos. Entonces, una muestra pequeña muestra resultados estadísticamente significativos siempre y cuando ésta sea representativa de la población. Asimismo, los resultados de una muestra pequeña, aunque representativa, solamente indican que hay una fuerte relación relativa entre las variables estudiadas, es decir tiene un poder bajo de generalización (Sawyer, Ball, & Peter, 1983).

Según Slater et al (2004) por lo general las relaciones débiles encontradas en los estudios multi-industrias se debe a que se requiere una muestra grande para rechazar de manera correcta la hipótesis nula. Por el contrario, los estudios en una sola industria, o en una sola empresa, dada su naturaleza homogénea y el control de variables que influyen tanto a nivel del mercado como a nivel de empresa respectivamente, debe ser conducida con muestras pequeñas, siempre y cuando el investigador esté satisfecho con la posibilidad de detectar efectos sustancialmente razonables y que satisfagan los requerimientos de las técnicas estadísticas empleadas.

9.4 Selección de los informantes.

Los informantes deben ser seleccionados en función del grado de conocimiento que tengan sobre los temas estudiados y de su disponibilidad para comunicar dicho conocimiento. Los reportes que hagan dichos informantes pueden estar contaminados por los prejuicios derivados del rol que ocupan en la organización, por el intento subconsciente de mantener su autoestima, y/o por mantener una imagen externa (Kumar, Stern, & Anderson, 1993) Por lo que sus respuestas pueden estar sesgadas.

Entonces, el primer reto del investigador es identificar a aquellos informantes que sean competentes para reportar el fenómeno bajo estudio. Los informadores clave en la investigación en estrategia suelen ser los miembros de la alta dirección: CEOs, presidentes, gerentes generales o vicepresidentes.

Tradicionalmente la investigación en estrategia ha usado dos tipos de aproximaciones para determinar el grado de competencia del informante. La primera, es usar una medida general que mide la competencia del informante (ej: su posición en la

empresa, tiempo en la empresa, experiencia en la empresa); y la segunda, es hacer una búsqueda en función del conocimiento que tenga el informante con respecto al tema estudiado (ej: ¿Qué tanto conoces sobre la estrategia de tu empresa?) en una escala de 1 a 5 donde 1 es "no conozco nada" y 5 "conozco todo" (Slater & Atuahene-Gima, 2004). Aunque esta última, desde mi punto de vista, obtiene la percepción del candidato-informante, es una percepción de sí mismo que no garantiza el grado de competencia necesario para responder a las encuestas.

Existen estudios que reportan el promedio del nivel de involucramiento de los informantes, pero pocos explican si retiran o no a aquellos informantes con bajo involucramiento. Y esto es importante dado que el usar a los informantes conocedores, es decir, que están calificados para dar información sobre las variables bajo estudio, es crítico para la calidad de los resultados de la investigación. "Usando informantes conocedores la percepción de la orientación estratégica es una medida válida para medir la estrategia" (Shortell & Zajac, 1990:828-829). Cuando las personas más conocedoras en cada empresa proveen de datos, se asegura una variación muy pequeña por factores de motivación y acceso a la información, contrario al uso de multi-informadores en diferentes posiciones (Doty, Glick, & Huber, 1993) De hecho, Gatignon et al (2002) argumentan que puede existir un sesgo al usar informadores conocedores, pero que éste es insignificante, y por el otro lado "puede ser peor cuando multi-informadores proveen información, aun cuando esta información tenga una mínima varianza entre los que responden" Gatignon et al (2002: 1120)

El segundo reto es mejorar la precisión de los reportes de los informantes para lo que Huber & Power (1985) y Golden (1992) sugieren las siguientes guías:

1. Si sólo un informante por organización va a ser cuestionado, hay que tratar de identificar a la persona que más conoce acerca de los temas que se preguntaran. Esto puede hacerse con base en la posición organizacional, o mediante una precalificación de los candidatos a informantes a través de entrevista o cuestionario, o bien a través de nominaciones por parte de otros miembros de la organización, es decir, por consenso.
2. Si existe más de un informante puede ser seleccionado, habrá que identificar a los informadores potenciales que pudieran conocer diferentes aspectos del tema estudiado o que pudieran tener diferentes perspectivas sobre el tema. Esto significa entrevistar al director general y a los vicepresidentes mercadotecnia y de investigación y desarrollo.
3. Buscar datos fácticos⁴ de los informantes con altos niveles de involucramiento y datos de juicio⁵ de los informantes con bajos niveles de involucramiento. Por ejemplo: Manuel Medina Mora, el CEO de Banamex, no será una fuente libre de sesgo al proveer de datos de la adquisición de Banamex por Citibank, mientras que si será una fuente confiable para proveer datos fácticos sobre los planes de desarrollo de Banamex.
4. Motivar la cooperación a través de asegurar el anonimato y confidencialidad de las respuestas y explicando cómo los resultados de la investigación pueden ser útiles para el tomador de decisiones y su empresa.
5. Cuestionar a los informantes lo más cerca posible de la actividad estratégica. Los tomadores de decisiones frecuentemente tienen la dificultad de recordar con

⁴ Traducción al español del término Factual Data.

⁵ Traducción al español del término Judgmental Data.

precisión las estrategias pasadas particularmente bajo condiciones de turbulencia del entorno y por las oportunidades estratégicas del momento.

Para el caso Banamex primero, se usarán los filtros que proponen Slater et al (2004) para identificar el nivel de competencia de los informantes y segundo, las recomendaciones de Huber & Power (1985) y Golden (1992) para mejorar la precisión de los reportes de los informantes.

Los siguientes incisos presentan una breve revisión sobre la operacionalización de cada constructo y la justificación de la elección de cada uno de los instrumentos como parte de esta investigación.

9.5 Técnica de muestreo.

El principal canal de los usuarios bancarios en México es la sucursal (CS&LM, 2007) Banamex no es la excepción. Por ello, como se explicó anteriormente, las sucursales serán las UEN's para este estudio.

El universo de sucursales (U_1) está formado por 1,527 sucursales a nivel nacional con 12,849 empleados en total. Las sucursales están distribuidas en 8 divisiones como se puede observar en la tabla 1.

Asimismo las sucursales tienen diferentes formatos, en función del tamaño requerido para dar atención a cada mercado. Las sucursales a nivel nacional también se encuentran categorizadas en 16 formatos de sucursales. Su distribución se presenta en la tabla 2.

Ahora bien, como se puede apreciar en la tabla 2, existen formatos de sucursal que son muy pequeños, y por lo mismo tienen muy pocos empleados. Por decisión del

investigador se eliminaron del universo (U_1) estos formatos pequeños, y se conservó solamente los que en promedio tenían 7 o más empleados. Los formatos que se conservaron se marcan en la tabla 3 y representan el 85.59% del total del universo, por lo que se considera que su eliminación no ocasionó sesgo en los resultados finales.

Como ya se mencionó, el criterio que se usó para determinar los formatos que se eliminarían del universo, fue a través del promedio de empleados en cada formato. En la tabla 4 se reporta el promedio de empleados de cada formato.

Y tras tener el promedio de empleados por formato, se eliminaron aquellos formatos que obtuvieron un promedio inferior a 7 (MOD-RESTRG, SEC, SEC-A, SEC-C, SEC-D, SP-4, SUPER-A, SUPER-B, SUPER-C, SUPER-D). Este criterio se adoptó bajo el argumento de que el formato más pequeño y con presencia suficiente a nivel nacional es el formato SP7. Tras haber aplicado el criterio antes mencionado se conservó al 85.59% del total del universo (U_1).

Con esta eliminación se re-definió el universo (U_2) con un total de 1,307 sucursales y quedó conformado con base en las 8 divisiones como se muestra en la tabla 5, y con base en los formatos en la tabla 6.

El siguiente paso fue determinar la muestra a través de la fórmula de muestreo

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

La muestra se calculó con los siguientes parámetros:

p= 0.5
E= 3%
Z= 1.96
N= 1,307

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.03^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{1,307}} = \frac{0.25}{\frac{0.0009}{3.8416} + \frac{0.25}{1,307}} = \frac{0.25}{0.0002342 + 0.0001912} = \frac{0.25}{0.0004254} = 587.68 \approx 588$$

Lo que significa que con hacer un muestreo aleatorio de 588 sucursales a nivel nacional se tiene 95% de confianza ($Z=1.96$) y $\pm 3\%$ de error aleatorio. En el muestreo se controló la proporción de cada uno de los dispositivos por división y su proporción, a su vez, en el universo re-definido de sucursales nacionales (U_2). Quedando distribuidas por división cómo se muestra en la tabla 7, y por formato en la tabla 8.

Como se pudo apreciar, se conservó la proporción del número de formatos de sucursal y por división en el universo (U_2), por lo que el muestreo por división quedó distribuido de acuerdo a la tabla 9.

Como último paso en este diseño muestral, se hizo un muestreo aleatorio hacia el interior de las divisiones considerando el control de la proporción de los formatos de sucursal, con base en las tablas antes expuestas. El procedimiento para llevar a cabo el muestreo aleatorio se describe a continuación.

Se obtuvo una lista de todas las sucursales a nivel nacional, lista en la que se reporta el SIRH asignado a cada sucursal, dicho SIRH es un número que se usa internamente en Banamex para la asignación de gastos e ingresos, de tal manera que varios SIRH's pertenecen a una división. La lista también contiene, el nombre de la sucursal, el nombre del responsable (gerente de sucursal), número de empleados por sucursal (SC), formato de la sucursal. A esta lista se adicionaron dos columnas, la primera de ellas bajo el nombre de "# por tipo" en la que se encuentra una numeración continua, por dispositivo y por división, que cuenta uno a uno las sucursales elegidas

para cada caso. La segunda columna anexada se encuentra bajo el nombre de "aleatorio", en ella se encuentra un número aleatorio asignado en Excel 2003.

Para seleccionar aleatoriamente se usó la columna "aleatorio" y por cada dispositivo en cada una de las divisiones se ordenó ese número aleatorio en orden ascendente, la forma de elegir las sucursales fue con base en ese nuevo orden, siendo las sucursales elegidas las que estaban entre el número aleatorio más pequeño asignado y en orden ascendente se seleccionaron el número de sucursales necesarias para completar la muestra definida anteriormente para cada formato y cada división.

9.5.1 Calendario

El levantamiento de la muestra final se llevó a cabo por medio del sistema de encuestas Banamex (con acceso exclusivo desde intranet) y de acuerdo al calendario del Anexo 1. Obsérvese que los días de corte y de quincena fueron días eliminados para el levantamiento, esto con el afán de tratar de hacer constantes, en medida de lo posible, las condiciones para todos los empleados en el momento de su respuesta.

9.6 Instrumentos para la cuantificación de los constructos.

9.6.1 Orientación al mercado en sus dos dimensiones (MORTN y MOPRO)

Deshpande & Farley (1998) probaron las tres medidas más usadas para medir la OM reactiva (Deshpande et al., 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990) y encontraron que las tres escalas (1) son confiables y válidas; (2) que son aplicables

internacionalmente; y (3) son similares en términos de validez y correlación con desempeño. De este análisis obtienen el MORTN, un instrumento formado por los 10 reactivos con mayor confiabilidad de los tres instrumentos antes mencionados. Por esta razón para el presente estudio se usarán los reactivos del MORTN más una serie de reactivos que Olson, Slater y Hult (2005) adicionaron al MORTN para cuantificar la OM reactiva.

Por otro lado, para la medición de la OM proactiva se usará el MOPRO, medida desarrollada, como antes se mencionó, por Narver, Slater & MacLachlan (2004) y que demostró ser confiable y válido (Alfa de Cronbach=.884) en los 8 reactivos finales que conforman el MOPRO. Reactivos que demostraron, a través de un análisis factorial confirmatorio usando LISREL 7.0, pertenecer a una medida unidimensional (chi-square=30.8; df=20, p=.058; GFI=.942; AGFI=.896; adjusted R²=.838). De la misma manera la medida desarrollada por Deshpande & Farley (1998), el MORTN fue sometida al mismo análisis, los 10 reactivos originales fueron reducidos a 7 con los siguientes resultados: chi square=20.2; df=14; p=.123; GFI=.956; AGFI=.912, adjusted R²=.885.

Ahora bien, con análisis de factor (Oblimin con normalización Kaiser) determinaron que los 15 reactivos juntos, 7 del MORTN y 8 del MOPRO efectivamente se separaban en 2 factores diferentes, otorgando así la validez divergente y convergente al instrumento. La correlación entre los factores fue de .458 con n=109.

9.6.2 Estilo de liderazgo (Avolio & Bass, 1999)

La conceptualización del líder transaccional y el líder transformador tiene su origen en el trabajo de Bass de 1985, en ese momento esta tipología constaba de siete

factores a los que llamó: carisma, inspirador, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión por excepción y liderazgo *laissez-faire*⁶. Posteriormente Bass (1988) distinguió que empíricamente los factores de carismático e inspirador no son distinguibles, así que unió estos dos factores en un sólo factor, quedando el modelo original reducido a seis factores.

La tipología del líder transformador y transaccional (Bass, 1985, 1988) ha sido revisada por varios autores, mismos que básicamente proponen reducir o aumentar el número de factores del modelo original (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; J. Hunt, 1991; Yukl, 1994) Resultado de estas revisiones Avolio y Bass (1999) hacen una revisión del modelo original (Bass, 1985) usando una muestra más grande y heterogénea que la usada en 1985. El instrumento revisado fue la última versión del MLQ a la que llaman 5X. En esta versión se incluyeron cambios al MLQ, entre ellos: cambios en la redacción de ciertos reactivos, se mejoró la validez discriminante entre algunos factores de liderazgo, y se incorporaron comportamientos y atributos en la misma escala.

Avolio y Bass (1999) consideran que las inconsistencias presentadas por el MLQ en los trabajos anteriores a su revisión de 1999 pueden ser atribuidas a los tipos de análisis usados, a una deficiente construcción de reactivos/escala, a muestras restringidas, a diferentes interpretaciones del líder carismático y debido también a la frecuente práctica de modificar el instrumento MLQ.

⁶ La traducción textual del francés al español es “dejar hacer”

EL MLQ 5X contiene reactivos de comportamiento para todas las escalas, excepto para carisma. Carisma puede ser visto como comportamiento o como impacto (Bass, 1990).

El modelo (Avolio & Bass, 1999) que presentó la mejor validez discriminante fue el formado por tres factores a los que se les llamó, al primero, liderazgo transformador, formado por carismático/inspiración, estimulación intelectual; y el segundo factor, llamado liderazgo transaccional formado por consideración individual y recompensa contingente; y un tercer factor al que llamaron líder evasivo, formado por management-by-exception y laissez-faire.

Las correlaciones reportadas entre el líder transformador con el líder transaccional es de .33, con el líder evasivo -.48. La correlación entre el líder transaccional y el líder evasivo de 0.9. (Avolio & Bass, 1999: 455)

10. DISEÑO DE INSTRUMENTOS.

10.1. Traducción y tropicalización de los cuestionarios.

Como ya se mencionó anteriormente, el cuestionario de liderazgo se obtuvo de Avolio, y Bass, (1999). Y los cuestionarios para la OMP y OMR (MOPRO y MORTN respectivamente) se obtuvieron por correo electrónico de Stan Slater. Aunque los mismos se encuentran publicados en Olson, Slater & Hult (2005).

Ambos instrumentos (cuestionarios) se encuentran originalmente en inglés, por lo que fue necesario traducirlos al español. Como en toda traducción se encontraron términos que no tienen una traducción textual al español, por lo que fue necesario llevar a cabo un proceso de adaptación. Básicamente los reactivos originales fueron cambiados bajo 3 criterios: (1) Dobles afirmaciones, es decir, si se preguntaba en el mismo reactivo sobre dos conceptos que no son sinónimos en español. Por ejemplo, el reactivo "Demuestra poder y confianza". Habla de "poder" y de "confianza", los conceptos son diferentes entre sí, por ello, a este tipo de reactivos se les separó en dos. Siguiendo el ejemplo antes mencionado, el reactivo en inglés fue transformado por dos reactivos en español, "Muestra poder" y "Muestra confianza".

El siguiente criterio (2), contrario al criterio anterior, fue sintetizar la idea. En este caso si existía una doble afirmación en un reactivo cuyos conceptos fueran muy semejantes, por ejemplo el reactivo: "Considera la ética y la moral", como podemos ver la diferencia entre ética y moral para el grueso de la población es muy sutil e incluso borrosa, por lo mismo ética y moral fue cambiada por la palabra "valores", siendo el reactivo final "Considera los valores"

El tercero y último criterio (3), fue tropicalizar el lenguaje, es decir, usar palabras o frases propias del país (México) para facilitar la transmisión de la idea central del reactivo. Tenemos por ejemplo el reactivo “Me asiste con base en mi esfuerzo” fue transformado en “Me ayuda a mejorar cuando nota que “le estoy echando ganas””. Notablemente, “echarle ganas” es un modismo nacional. En este mismo sentido, se fueron corrigiendo algunos reactivos en los que se detectó que una palabra mostraba ambigüedad en su significado y se cambió por otra palabra que fuera más precisa en el significado que se deseaba transmitir. Para este ejemplo usaremos el reactivo del ejemplo del primer criterio, “Demuestra poder”, puede entenderse en dos sentidos, el primero, “Demuestra que puede”, y el segundo, “poder” entendido en términos de autoridad. Como consecuencia, se tomó la decisión de cambiar el reactivo a “Demuestra autoridad”

Evidentemente para la traducción de los reactivos se tomó en cuenta la redacción de los mismos, siendo que el estilo de redacción en español puede facilitar u dificultad la comprensión de una idea, e incluso puede cambiarla.

Otro aspecto importante en el diseño de instrumentos es la escala, en el siguiente inciso se hablará de ella a fondo.

10.2. Escala.

Con respecto a la escala, tenemos que para el cuestionario de liderazgo (Avolio, y Bass,1999), los autores proponen usar una escala de Likert de 4 posiciones, de “no del todo”(1) a Frecuentemente”(4). Por otra parte, en los cuestionarios de MOPRO y MORTN los autores proponen usar una escala de Likert de 7 posiciones, de “No del

todo”(1) a “Definitivamente”(7). Como podemos apreciar las escalas no coinciden. Para lograr que los resultados de escalas diferentes sean comparables, el investigador tiene dos opciones: (1) se mantienen las escalas en su estado original y después se pasan por un proceso de estandarización, o bien (2) se estandarizan las escalas antes del levantamiento. Se optó por la opción 2, las escalas se estandarizaron para ambos instrumentos en una escala Likert de 5 posiciones y de frecuencia:

NUNCA

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 SIEMPRE

La escala es de frecuencia pues lo que tratamos de obtener son las prácticas más comunes en las UEN's. De tal suerte, que se puede interpretar que los reactivos que sean calificados hacia el extremo derecho de la escala, son las actividades comunes en la UEN y, por el contrario, lo reactivos que sean calificados hacia el lado izquierdo de la escala serán actividades que son muy poco comunes en la UEN.

La escala es sólo un aspecto de la construcción de un instrumento, así que como parte del proceso de validación del instrumento, éste se sometió a dos pilotos y una revisión por expertos. Dicho proceso se describe a continuación.

10.3. Piloto 1 – Caso HOTEL.

Antes de entrar al detalle de este piloto, cabe mencionar que el nombre del hotel en el que se hizo este piloto no se menciona al interior de esta tesis, pues se firmó un contrato de confidencialidad que lo impide, por ello lo llamaremos simplemente HOTEL.

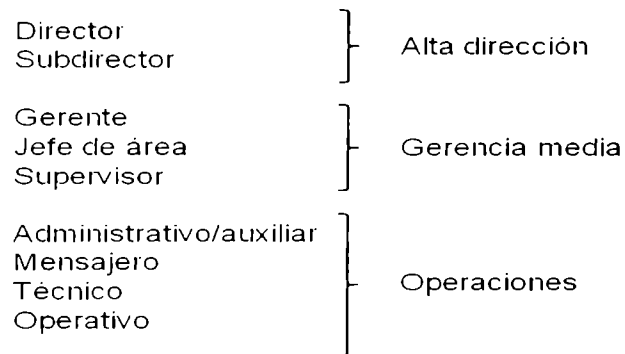
El medio a través del cual se hizo el levantamiento fue intranet, y fue calendarizado por niveles de puesto. Para ello, se definieron 9 niveles de puesto:

†

directores, subdirectores, gerente, jefe de área, supervisor, administrativo/auxiliar, mensajero, técnico, operativo. Esta definición fue hecha por recursos humanos del HOTEL.

Tras el levantamiento se obtuvo la respuesta de 836 empleados, que representan el 100% del HOTEL. Sin embargo la base de 836 fue depurada, se eliminaron 8 cuestionarios por estar incompletos, quedando una base de 828 cuestionarios. Esta última base fue la que se sometió al análisis de validez y confianza que más adelante se expondrá.

Por otro lado, al recibir la base de datos, se decidió reagrupar los 9 niveles jerárquicos en tres grupos de mayor tamaño para obtener muestras más grandes en función del puesto. La nueva división quedó de la siguiente manera:



10.3.1. Detalles de los datos.

Originalmente la base de 828 tenía la estructura que se muestra en la tabla 10, y tras la reagrupación la estructura quedó de acuerdo a la tabla 11.

Cabe señalar que la respuesta del CEO no está en esta base, ya que nunca se obtuvo respuesta del mismo.

Con esta reagrupación (tabla 11) se corrió un análisis de diferencias entre los grupos con el fin de conocer si las respuestas variaban significativamente. Se obtuvo la tabla 12.

Se considera que hay diferencia entre grupos cuando $\chi^2 \leq 0.05$, por lo que, como podemos apreciar, en la tabla 12, sólo 8 reactivos presentaron diferencia en las respuestas entre los grupos definidos por la reagrupación (Área reducida). Por lo tanto, consideramos que en general las respuestas son homogéneas en el HOTEL.

10.3.2. Confiabilidad y validez.

Los datos provenientes de todos los instrumentos de medición en ciencias sociales, por su propia naturaleza, contienen errores de medición. Por ello, para que los resultados obtenidos y las conclusiones que de ellos se deriven no sean cuestionables, es necesario conocer la confiabilidad y la validez del instrumento.

La confiabilidad según Kerlinger y Lee (2002) es el grado en que la medición contiene errores, entonces cuanto menos errores contenga más confiable será. Ahora bien en el mismo documento Kerlinger et al (2002) sugiere que existen 3 enfoques para entender la confiabilidad. El primero que entiende a la confiabilidad en términos de estabilidad, fiabilidad y predictibilidad, es decir, que si el instrumento es confiable y se mide un conjunto de objetos una y otra vez, con el mismo instrumento se obtendrán resultados iguales o similares.

El segundo enfoque es en términos de distorsión o precisión. Es decir, que las medidas obtenidas a partir de un instrumento de medición son las medidas “verdaderas” de la propiedad que se mide o bien son inexactas o distorsionadas.

El tercer enfoque está relacionado con la varianza. Pero esta varianza, cabe señalar, está compuesta por la varianza sistemática, que se inclina hacia una sola dirección (tendencia a negativas o a positivas, o altas o bajas), y la varianza aleatoria o por azar que se debe a factores temporales y cambiantes. Pero este postulado es sólo teórico pues no es posible conocer cuál es el porcentaje de cada una de las varianzas en la varianza total. En términos generales, cuanto menor sea la varianza mayor la confiabilidad del instrumento.

Una de las técnicas de mayor aceptación, en el medio académico, para cuantificar la confianza de un cuestionario es el alpha de cronbach. En este trabajo se obtiene el alpha para todo el instrumento y para cada uno de los factores que se obtienen por análisis factorial. Como lo indica Kerliner et al (2002), en ciencias sociales el mínimo esperado para un alpha de cronbach para concluir que un instrumento es confiable es 0.7.

Ahora bien, si el cuestionario resulta altamente confiable, solamente se sabrá que se está midiendo "algo" con precisión. Entonces para asegurarnos que el cuestionario mide "Orientación al mercado", se requerirá echar mano de la validez. Es posible tener confiabilidad sin validez, pero no a la inversa. La confiabilidad por sí misma no basta, pues una medición puede ser errónea consistentemente. A la inversa, la falta de confiabilidad es sinónimo de un instrumento deficiente.

Validez es definida como "medir lo que se pretende medir" o en términos de Kerlinger et al (2002) responde a la pregunta: ¿Estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo?

Kerlinger et al (2002:604) señala también que “el investigador debe diseñar el estudio de validación sólo con un tipo de validez en mente”, esto dado que no existe una validez única y dado también que cada una de ellas adquiere un valor diferente.

La clasificación más importante de los tipos de validez es la que creó un comité conjunto de la Asociación Psicológica Americana: “La Asociación Americana de Investigación Educativa y el Consejo Nacional de Mediciones utilizadas en Educación”. Los tipos de validez definidos fueron: de contenido, la relacionada con el criterio y la de constructo.

Kerlinger et al (2002) indica que la forma más importante de validez, desde el punto de vista de la investigación científica es la de constructo. Por lo que en este trabajo nos enfocaremos en ella. Pero antes de proceder se explican cada tipo de validez antes mencionado.

La validez de contenido está guiada por la pregunta ¿La sustancia o contenido de la medida es representativa del universo de contenido de la propiedad que se mide?” Kerlinger et al (2002: 605). Esto bajo el supuesto de que cada propiedad contiene un universo, teórico contenido, que consiste en todas las posibles cosas que se dicen u observan acerca de la propiedad. Los miembros de este universo, U, son los “reactivos”. Una prueba con alta validez de contenido sería teóricamente una muestra representativa de U. Pero, dichos universos sólo existen en teoría. Entonces, la validación de contenido es básicamente de juicio. Para ello se convoca a jueces “competentes” a los que se les informó previamente del contexto teórico, entonces los jueces deciden si los reactivos del cuestionario representan a la propiedad estudiada.

Kerlinger (2002) menciona que la validez de contenido es cuantificable a través del índice de concordancia, Kappa de Cohen (Cohen, 1960) de las evaluaciones de los jueces. Sin embargo en esta investigación se hizo sólo cualitativamente.

En este caso, se hizo una exposición a 20 expertos del área de Inteligencia Comercial para familiarizarlos con el modelo y sus constructos. Posteriormente, se le dio a cada uno el cuestionario para que lo leyeran críticamente y lo contestaran. Por último, el investigador se reunió con cada uno y recibió comentarios sobre los reactivos que no eran claros o que podían ser modificados para su mejora. Por otro lado, se obtuvieron recomendaciones de nuevos reactivos muy enfocados al giro bancario. Los expertos, son considerados como tales, pues el promedio de antigüedad de los mismos en Banamex está alrededor de los 15 años. Y durante ese tiempo han realizado un sinnúmero de investigaciones tanto en mercado abierto como al interior de la institución.

El segundo tipo de validez, es la validez relacionada con el criterio y se obtiene de comparar las puntuaciones de una prueba o escala con una o más variables externas, o criterios, que se considera miden el atributo que se estudia. Este tipo de validez, a su vez, se subdivide en: validez predictiva y la validez concurrente. La validez predictiva se enfoca, como su nombre lo indica, en su capacidad de predecir o proyectar con un grado de exactitud dado. En este caso los límites de este trabajo no permiten establecer o cuantificar una validez predictiva, pues haremos sólo un corte transversal de la información.

Por otro lado, la validez concurrente se obtiene de correlacionar dos conjuntos de respuestas, donde un conjunto se obtiene de un instrumento nuevo y el otro conjunto de respuestas de un instrumento existente. Si la correlación entre ambos grupos es alta, entonces se tiene validez concurrente. El diseño de esta investigación no incluye la

obtención de otro grupo de respuestas, por lo que no se obtendrán datos sobre la validez concurrente.

Ahora bien, la tercera y más relevante validez, al menos en el entorno académico, es la validez de constructo, que como señala Kerlinger (2002:609) "El aspecto más importante sobre la validez de constructo que la separa de otros tipos de validez es su preocupación por la teoría, los constructos teóricos y la investigación científica empírica, incluyendo la comprobación de relaciones hipotetizadas"

Para tener validez de constructo es indispensable tener discriminación y convergencia. Tener discriminación significa que es posible diferenciar empíricamente el constructo estudiado de otros que pueden ser similares. Asimismo, incluye el análisis de variables que pueden estar relacionadas y las que no deben estarlo. Por otro lado, la convergencia se obtiene al aplicar el instrumento de medición a diferentes grupos, en diferentes lugares, y de esto se espera que los resultados sean similares, y si no lo son, entonces la teoría debe explicar las diferencias.

Lo anterior significa, en términos del modelo que aquí se presenta, que los factores de OM deben correlacionar alto entre sí, asimismo los factores de estilo de liderazgo. Y la correlación entre los factores de OM y estilo de liderazgo se esperaría que correlacionaran bajo. Si no fuera el caso, la teoría debería expuesta hasta este momento debe ser suficiente para explicar la relación entre constructos.

Como el lector puede notar, la validez de constructo se obtendrá por medio de análisis factorial, como la avala Kerlinger (2002: 614) "En años recientes, el análisis factorial parece ser el método de elección para muchas personas involucradas con la validez de constructo. El análisis factorial es esencialmente un método para encontrar aquellas variables que tienen algo en común".

10.4. Entrevista con expertos.

Como ya se explicó, cuando se trató el tema de validez de contenido, el cuestionario fue revisado por 20 expertos del área de Inteligencia Comercial de Banamex, a los que previamente se les expuso el modelo con el afán de familiarizarlos con los constructos. A cada uno se le solicitó que revisara, desde su punto de vista, si los reactivos realmente se referían a cada una de las dimensiones que se evalúan en el modelo. Además, para cada reactivo evaluaron su claridad, es decir, si se entendía la pregunta y si podría tener alguna doble connotación.

Para su revisión, el investigador se entrevistó con cada uno de los expertos y recibió recomendaciones sobre la redacción de los reactivos y las instrucciones, así como reactivos adicionales y recomendaciones sobre el formato del cuestionario. El lector podrá encontrar dichas modificaciones en el anexo 2, que es un consolidado de cambios hechos al instrumento a lo largo del proceso del pilotaje.

10.5. Piloto 2 – Prueba de la herramienta de intranet para levantamiento de datos en Banamex.

Esta parte del diseño de instrumentos tuvo dos propósitos, pilotear el cuestionario en Banamex, y probar el sistema de intranet a través del cual se hizo el levantamiento final. Este último objetivo, además de probar la tecnología fue un piloto que permitió probar la coordinación necesaria entre las áreas de operaciones, comunicación organizacional, recursos humanos e inteligencia comercial.

El piloto arrancó el 16 de julio de 2007 y tras varios aplazamientos por la baja participación, culminó el 25 de agosto del mismo año. A continuación se reportan los detalles de los datos.

10.5.1. Detalles de los datos.

El muestreo en la división de operaciones de Banamex tuvo baja respuesta (62%), lo que representó 43 respuestas completas de 69 que se esperaban.

La tabla 13 muestra la estructura sobre la que se hizo la aplicación del cuestionario y el porcentaje de respuesta en cada una de las direcciones.

Esta muestra no se analizó cuantitativamente, por considerar insuficiente la muestra obtenida. Sin embargo, el piloto cumplió con su objetivo: probar el sistema de encuestas por intranet Banamex y la coordinación entre las áreas de operaciones, comunicación organizacional, recursos humanos e inteligencia comercial. El resultado obtenido permitió avanzar al muestreo nacional.

10.6. Consolidado de cambios al instrumento a lo largo del proceso del pilotaje. OMP.

El objetivo de esta sección es mostrar de una forma simple los cambios que sufrió el cuestionario a lo largo del proceso de pilotaje. Se preparó una tabla comparativa que el lector puede encontrar en el anexo 2. La tabla contiene, en la primera columna, los reactivos originales de los autores; en la segunda, los reactivos aplicados al HOTEL, la tercera, los correspondientes al piloto 2, en la división de operaciones de Banamex, y la cuarta y última, los reactivos que se están aplicaron a las

sucursales Banamex (el levantamiento fue durante octubre, noviembre y diciembre de 2007)

Los cuestionarios finales se pueden encontrar en los anexos: anexo 4, HOTEL; anexo 5, división de operaciones Banamex; anexo 6, sucursales Banamex; anexo 7, propuesta de instrumento final para próximas mediciones.

11. RESULTADOS ESPERADOS.

En el capítulo 8 se estableció el problema de estudio, se plantearon las hipótesis específicas y se sugirieron los resultados esperados. En esta sección se profundiza sobre los resultados esperados.

Las hipótesis específicas en el capítulo 8 de plantearon de la siguiente manera:

Las de mejor desempeño:

↓OMP + ↑OMR + líder transaccional

↓OMR + ↑OMP + líder transformador

De bajo desempeño:

↑OMP + ↑OMR + cualquier tipo de liderazgo (el liderazgo no es determinante) ya que se considera que en la realidad una empresa no puede mantener ambas orientaciones al mercado en niveles altos por lo que ello implicaría.

↓OMP + ↓OMR + cualquier tipo de liderazgo (el liderazgo no es determinante) ya que ésta es una empresa que no obtiene información de sus clientes, ni de su competencia, es decir, no hace uso de la inteligencia de mercados. Aquí podrían estar las empresas con orientación al producto, empresas que colocan sus productos en el mercado a través de campañas muy agresivas de publicidad y promoción; o a las ventas, empresas que centran su volumen de ventas en el potencial de una gran fuerza de ventas (Kotler, 2003)

12. RESULTADOS.

Esta sección la dividiremos en varios incisos con el afán de puntualizar cada uno de los hallazgos:

De acuerdo al capítulo 8, se plantearon los siguientes objetivos:

A) Probar la validez y confianza de los instrumentos.

Para cumplir con el objetivo B se tuvieron que obtener los niveles (alto o bajo) o el grado de OMP, OMR, y el estilo de liderazgo (líder transaccional o líder transformador) por cada una de las UEN's

B) Calidad de los informantes. ¿Quiénes son las personas adecuadas para responder sobre la estrategia de la UEN? (ver inciso 12.1.3.3)

C) Encontrar la combinación de las variables OMP, OMR y estilo de liderazgo que tengan el mejor desempeño (Hipótesis)

A) Valides y confianza de los instrumentos.

12.1. Instrumentos de medición.

12.1.1. Piloto 1: HOTEL

El cuestionario aplicado al HOTEL se encuentra en el anexo 4. Ahora bien, tras su aplicación se obtuvo una muestra de 828 cuestionarios. Esta muestra se sometió a un análisis factorial con rotación varimax, se obtuvieron 11 factores (ver tabla 14), de los cuales 6 se identificaron como dimensiones expuestas en la teoría: (1) líder transformador, (2) orientación al cliente, (3) orientación a la competencia, (4) líder

transaccional, (6) coordinación interfuncional, (7) pasivo/evasivo. En estos siete factores están contenidos 42 reactivos de los 64 que formaron el cuestionario en el caso del HOTEL. Ahora bien, el factor 5 se consideró que no corresponde a la teoría pues se refiere más a manejo de errores que a activo. Se sometió a un análisis de confiabilidad a los 42 reactivos contenidos en los 6 factores teóricos identificados y se obtuvo un alpha de cronbach de 0.9106 (ver tabla 18)

Posteriormente, se tomaron cada uno de los instrumentos para analizarlos por separado. Primero, el análisis factorial del instrumento de OM dio como resultado 4 factores (ver tabla 15), 3 de los cuales se pudieron relacionar con la teoría: (1) orientación al cliente, formado por 9 reactivos, este factor obtuvo un alpha de cronbach de 0.8478 individualmente; (2) orientación a la competencia, con 5 reactivos y una alpha de cronbach de 0.8320; y el factor (3) identificado como coordinación interfuncional con 5 reactivos y un alpha de 0.8091. El factor cuatro no pudo ser identificado teóricamente pues mezcló reactivos de 3 dimensiones teóricas. El alpha para todo el instrumento formado por 19 reactivos fue de 0.9063 (ver tabla 18).

En el caso del instrumento de liderazgo se obtuvieron 6 factores (ver tabla 16) de los cuales 4 concordaron con la teoría: (1) líder transformador con 12 reactivos, y un alpha de 0.9282; (2) líder transaccional con 4 reactivos, alpha de 0.7351; (4) Pasivo/Evasivo con 4 reactivos y alpha de 0.6866. Asimismo el factor 3 referente al manejo de errores contuvo 4 reactivos y alpha de 0.7351. Para todo el instrumento formado por 27 reactivos la confiabilidad fue de 0.8643 (ver tabla 18)

Con un análisis de correlaciones bivariadas entre los factores de OM (3) y estilo de liderazgo (3 factores pues no se incluyó el manejo de errores) Los factores usados fueron los obtenidos en los análisis individuales de cada instrumento. Se obtuvieron

correlaciones muy bajas pero significativas entre el factor 1 de orientación al cliente y los factores de transformador, transaccional, y negativamente con pasivo/evasivo. Para el caso del factor 2, orientación a la competencia, correlacionó significativamente pero con correlación muy baja con transaccional y transformador. El factor 3, coordinación interfuncional, obtuvo correlación muy baja y significativa con transformador, y transaccional (ver tabla 17). Nótese que las correlaciones son ligeramente superiores entre las 3 dimensiones de OM y el liderazgo transaccional.

12.1.2. Piloto 2: Dirección operaciones de Banamex.

El lector podrá encontrar en el anexo 5 el cuestionario que se le aplicó a la dirección de operaciones de Banamex.

Este piloto cubrió el objetivo de coordinar a las áreas de operaciones, comunicación organizacional, sistemas e inteligencia comercial. La muestra obtenida se considera insuficiente para hacer cálculos estadísticos (ver tabla 13).

Sin embargo, a través de este piloto se recibió retroalimentación por mail por parte de los ejecutivos encargados de la operación de las sucursales a nivel nacional. La retroalimentación contuvo comentarios sobre algunos reactivos que no se entendían, o que se prestaban a confusión, así como reportes de fallas técnicas del sistema de encuestas de intranet.

Gracias a los comentarios antes mencionados, se hicieron cambios en la presentación de la encuesta. Dichos cambios incluyeron aspectos técnicos (como el ampliar algunos campos de texto con el objetivo de no limitar las respuestas), redacción de reactivos (ver anexo 2) y en algunos casos el orden de los mismos, por ejemplo, la

petición de escribir el nombre del gerente se pasó al final de la sección de liderazgo, ya que al principio de la sección generaba más incertidumbre e incluso miedo en quienes respondían, por el contrario, estando al final de la sección, el encuestado ya no podía cambiar sus respuestas.

12.1.3. Levantamiento final: sucursales banamex.

12.1.3.1. Estructura de la muestra final.

Tras aplicar el cuestionario del anexo 6, se obtuvo, del sistema de encuestas, una base de datos con las respuestas de 4,630 sujetos. Tras depurar la base (eliminar encuestas incompletas y duplicados) quedó una base con 4,102 cuestionarios útiles. Es decir se eliminaron 528 cuestionarios que no cumplieron con los parámetros. Posteriormente los datos fueron agrupados por sucursal (UEN's). Con lo que se obtuvieron 588 UEN's, sin embargo, se eliminaron todas aquellas sucursales que tenían menos de 7 respuestas (incluyendo la del gerente) por sucursal. Al final, la muestra de UEN's quedó compuesta por 297 unidades, lo que supera el tamaño de la muestra promedio (175 casos) de los estudios estratégicos publicados en el "Strategic Management Journal" (Phelan et al, 2002)

La muestra se diseñó bajo la técnica de muestreo estratificado y con ello se obtuvieron inicialmente 588 sucursales a nivel nacional, distribuidas de acuerdo a la tabla 19, con ello, se obtuvo el 95% de confianza ($Z=1.96$) y $\pm 3\%$ de error aleatorio.

Ahora bien, para las 297 UEN's, y siguiendo el mismo razonamiento, en la tabla 20 se obtuvo la distribución, el porcentaje de respuesta obtenido con respecto al

esperado, y por último, el error aleatorio que resultó de la muestra final. Los datos de la tabla 20 son por división y fueron calculados con los mismos parámetros del diseño muestral ($p=0.5$, $Z=1.96$), y la N obtuvo su valor de acuerdo al número esperado de sucursales por división.

Asimismo se realizó el siguiente reporte, pero esta vez en lugar de por división, por formato (ver tabla 21)

12.1.3.2. Confiabilidad y validez.

Con la muestra final de 4,630 empleados, la base se sometió todo el instrumento a una prueba de análisis factorial (tabla 22) con 76 preguntas, siendo éstas los resultantes del proceso de pilotaje antes descrito. De tal suerte que 32 preguntas se refieren a orientación al mercado y 44 referentes a liderazgo.

El análisis de factor fue con el método de extracción de componentes principales y método de rotación varimax que nos asegura que los componentes obtenidos son independientes entre sí, o dicho en otras palabras correlacionan cero entre ellos.

Adicionalmente se eliminaron las cargas menores a 0.50, con lo que se obtuvieron 9 factores, de los cuales son claramente distinguibles 5. Como se puede apreciar en la matriz de componentes rotados (tabla 22), el factor 1 agrupó a los reactivos de liderazgo; el factor 2 a los reactivos sobre orientación al cliente, sin discriminar entre OMP y OMR; el factor 3 a los reactivos sobre competencia; el factor 4 reactivos sobre pasivo-evasivo; y el factor 5 a los reactivos sobre coordinación interfuncional. Los restantes 4 factores agruparon respectivamente reactivos sobre

orientación al cliente, activo, pasivo-evasivo y el último factor que fue monoreactivo y con carga menor a 0.50.

Posteriormente, se retiraron los reactivos de activo y de pasivo-evasivo por considerar que estas dimensiones no son exclusivas de una tipología de liderazgo, este aspecto se discutirá con mayor profundidad en las conclusiones. Se corrió nuevamente el análisis factorial (tabla 23).

Acto seguido se analizó el comportamiento de los instrumentos por separado. Primero se expondrá el caso de el instrumento de OM, y segundo el de liderazgo.

Para el análisis del instrumento de OM se usaron los reactivos que pasaron el primer filtro, es decir, el análisis factorial con el instrumento de liderazgo y carga superior a 0.50, por lo que se eliminaron COMP22, y CTE26 para este nuevo análisis factorial (ver tabla 24)

Como podemos observar en la matriz de componentes rotados (tabla 24) obtenemos 4 factores: factor 1, OMP; factor 2, competencia; factor 3, orientación al cliente; factor 4, coordinación interfuncional. Nótese que los reactivos CTE14, CTE10, CTE15 tuvieron cargas menores a 0.50. Esto es importante pues no fueron considerados para la construcción de los índices de orientación al cliente (CTE), orientación a la competencia (COMP), coordinación interfuncional (CI) y por ende para el índice de orientación al mercado reactiva (OMR), asimismo para el índice de orientación al mercado proactiva (OMP).

El alpha de cronbach para el instrumento de orientación al mercado es de 0.9462 con 27 reactivos. El factor 1 de OMP obtuvo un alpha de 0.8972; factor 2 de competencia 0.9003; factor 3 de orientación al cliente 0.8271; y factor 4 de coordinación interfuncional 0.8623.

Por otro lado, en el caso del instrumento de liderazgo se obtuvieron dos factores (ver tabla 25), el factor 1 de líder transformador (estimulador intelectual + carisma inspiracional), y el factor 2 de líder transaccional (consideración individual + recompensa contingente). Cabe aclarar que en el factor 1 se agrupó un reactivo que pertenece al líder transaccional, CONIND39 con una carga de 0.619, pero también obtiene una carga de 0.50 en el factor 2, por decisión del investigador y con base en la teoría de liderazgo de Avolio & Bass (1999), se consideró al reactivo 39 como parte del factor 2.

El alpha de cronbach para el instrumento de liderazgo fue de 0.9737 y para los factores que lo forman: factor 1, transformador, 0.9648; y factor 2, transaccional, 0.9277.

Al igual que en el caso del HOTEL, se obtuvieron las correlaciones bivariadas entre los factores de los instrumentos de OM y liderazgo. Se encontraron que las correlaciones fueron significativas a nivel de 0.01 bilateral. Sin embargo las correlaciones son bajas (entre 0.088 y 0.268) Se nota que las correlaciones son ligeramente más altas con líder transaccional que con transformador, excepto con orientación al cliente, factor que correlaciona ligeramente más fuerte con el liderazgo transformador (ver tabla 26) De forma contraria, en el caso del HOTEL, las correlaciones de las dimensiones de OM se inclinaron ligeramente hacia el liderazgo transformador.

B) Calidad de los informantes.

12.1.3.3 Calificación de informantes.

En el inciso 9.4 se trató sobre la calidad de los informantes y se mencionó que se incluirían en el cuestionario los filtros propuestos por Slater et al (2004). Estos filtros

fueron tres reactivos en el cuestionario, preguntas 81, 82 y 87 (ver anexo 6) que respectivamente preguntaban sobre la antigüedad en Banamex, antigüedad en el puesto y sobre su conocimiento sobre la estrategia de Banamex.

Los reactivos antes mencionados fueron sometidos a una prueba de diferencias entre grupos con tablas de contingencia con chi-cuadrada. Los resultados arrojaron que la pregunta 81, antigüedad en Banamex discriminó al 84% de los reactivos con significancia de 0.025 bilateral; la pregunta 82, antigüedad en el puesto solamente al 34% de los reactivos; y la pregunta 87, ¿Qué tanto conoce sobre la estrategia de Banamex?, discriminó el 100% de los reactivos. Los resultados de dichas tablas, para la pregunta 81, se encuentran en el anexo 3.

Ahora bien, en la misma sección (9.4) sobre la calidad de los informantes Huber & Power (1985) y Golden (1992) sugieren guías para mejorar la precisión de los reportes de los informantes. Sin embargo no todas aplicaron para la presente investigación, a continuación se enumeran nuevamente las guías de Huber & Power (1985) y Golden (1992) y se describe la forma en que se aplicaron o bien se señala que no se aplicó.

Primero se señala que los informadores clave en la investigación en estrategia suelen ser los miembros de la alta dirección: CEOs, presidentes, gerentes generales o vicepresidentes. En el caso de Banamex se encuestó al gerente de la sucursal y a sus subalternos, por lo que no estuvo considerada la alta dirección en este estudio.

Segundo, la pregunta filtro ¿Qué tanto conoces sobre la estrategia de tu empresa? Propuesta por Slater y Atuahene-Gima (2004), obtiene la percepción del candidato-informante, la cual es una percepción de sí mismo que no garantiza el grado de competencia necesario para responder a las encuestas. E incluso los autores

revisados (Slater & Atuahene-Gima, 2004) no explican si retiran o no a aquellos informantes con bajo involucramiento. En el caso de este trabajo, los informantes con bajo involucramiento, de acuerdo a la pregunta filtro, no se retiraron de la muestra para llevar a cabo los análisis que posteriormente se describen. El argumento para no hacerlo es que el nuevo paradigma de mercadotecnia sobre el que está construida la teoría de orientación al mercado sostiene que la OM es tarea de todos los empleados de la organización.

Tercero, la afirmación de Shortell y Zajac (1990:828-289) "Usando informantes conocedores la percepción de la orientación estratégica es una medida válida para medir la estrategia" es contradictoria con el nuevo paradigma mercadológico antes mencionado, ya que si sólo contestan los conocedores, entonces la orientación al mercado será sólo tarea de una élite y no de todos los empleados como lo propone el nuevo paradigma.

Cuarto, se propone que cuando las personas más conocedoras en cada empresa proveen de datos, se asegura una variación muy pequeña por factores de motivación y acceso a la información, contrario al uso de multi-informantes en diferentes posiciones (Doty, Glick, & Huber, 1993) De hecho, Gatignon et al (2002) argumentan que puede existir un sesgo al usar informantes conocedores, pero que éste es insignificante, y por el otro lado "puede ser peor cuando multi-informantes proveen información, aun cuando esta información tenga una mínima varianza entre los que responden" Gatignon et al (2002: 1120) En el caso de las sucursales de Banamex se usaron multi-informantes en diferentes posiciones correspondientes al organigrama de una sucursal, sin embargo para fines de este trabajo sólo se discriminó en dos grupos: las respuestas de los empleados de la sucursal y la respuesta del gerente.

C) Encontrar la combinación de las variables OMP, OMR y estilo de liderazgo que tengan el mejor desempeño (Hipótesis)

12.2. Hipótesis.

Los resultados muestran que Banamex está, en términos de Michael Porter (1980), estratégicamente estancado a la mitad. Esto se concluye porque los resultados tanto a nivel nacional como a nivel divisional muestran correlaciones muy altas entre ambos tipos de liderazgo y por otro lado, entre OMR y OMP. Pero, antes de pasar a la descripción particular de estas correlaciones, se hace una descripción de todos los análisis que se llevaron a cabo, así como la manera y los argumentos de por que se construyeron cada una de las bases de datos que se analizaron.

12.2.1. Base de datos UEN's nivel nacional.

De la base de 4102 cuestionarios que se obtuvieron tras depurar la base de datos obtenidas del sistema de encuestas de intranet de Banamex, se construyó una base de datos por UEN, y a cada una de las UEN's se les asignó su desempeño anual con corte a diciembre de 2007. Las medidas de desempeño que se asignaron a cada una de las UEN's fueron: captación, transacciones en ventanilla, captación/nómina, ingreso/nómina, ingreso/gasto y el "check list". Se obtuvo una base de 588 sucursales (UEN's).

Ahora bien, de acuerdo al criterio del mínimo número de respuestas por UEN establecido por el investigador antes de realizar el muestreo, el mínimo establecido fue de 7 respuestas, incluyendo la del líder de la UEN. Con base en este argumento y como podemos apreciar en la tabla 27, el 49.49% de las UEN's obtenidas tienen menos de 7 respuestas.

De acuerdo al criterio antes mencionado, se eliminaron de esta base de datos aquellas UEN's con respuestas menores a 7, siendo la base de datos final de 297 UEN's.

Con esta base se construyeron los índices de los constructos con base en los análisis factoriales antes reportados en las tablas 24 y 25, para OM y liderazgo respectivamente. De tal manera que el índice de orientación a la competencia (comp) esta compuesto por el promedio aritmético de las respuestas de cada integrante de la UEN con respecto a los reactivos 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 27, reactivos que se agruparon en un sólo factor (ver tabla 24). De la misma forma se construyó el índice de orientación al cliente (cte), el de coordinación interfuncional (ci), orientación al mercado proactiva (omp). Para el caso del liderazgo se uso el análisis de factor reportado en la tabla 25 y con base en ella se construyó un índice de líder transformador considerando la respuesta del líder de la UEN (transfl) y sin la respuesta del líder (transfsl), asimismo para transaccional con líder (transacl) y sin la respuesta del líder de la UEN (transsl). Adicionalmente se generó un índice para OMR formado por los promedios aritméticos de las tres dimensiones del constructo, orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Cabe hacer énfasis en que el constructo de OMP es unidimensional, pues todos los reactivos se refieren a la orientación al cliente proactiva, este último aspecto se discutirá en las conclusiones.

Se corrió un análisis de correlaciones bivariadas entre los índices antes mencionados y con respecto a los indicadores de rentabilidad. Los resultados de dicho análisis se pueden ver en la tabla 28. Observe que las dimensiones de OMR correlacionan de manera importante con la OMP, y por lo tanto el índice de OMR correlaciona significativamente con respecto a la OMP (0.843), Ahora bien las dimensiones de la OMR presentan correlaciones entre sí, en un rango entre 0.629 y 0.742, correlaciones que de acuerdo a los parámetros en ciencias sociales, se consideran como correlaciones fuertes. Por otro lado, los índices de OMP y OMR, correlacionan significativamente (0.01 bilateral) con los índices de estilo de liderazgo. Aquí vale la pena señalar que la diferencia en las correlaciones entre OMP y OMR con los índices de liderazgo que incluyen la respuesta del líder (Transf. y TransaCL) y los que no la incluyen (TransFsL y TranSsL) no son importantes. Las correlaciones que presentan los índices de OM con los de liderazgo son moderadas, bajo los parámetros de ciencias sociales. Ahora bien, los estilos de liderazgo correlacionan muy alto entre ellos (entre 0.935 y 0.979) Mientras que las correlaciones que presentan OMR y OMP respectivamente con ambos tipos de liderazgo son moderadas y tan próximas, que hace difícil la asociación de uno de los estilos de liderazgo en particular con OMP o OMR. Lo que no permitió concluir sobre las hipótesis.

12.2.2. Base de datos UEN's de alta y baja rentabilidad a nivel nacional.

Con el afán de polarizar los datos, es decir, obtener los extremos de comportamiento en rentabilidad, se recodificó la variable "ingreso/nómina", y a la nueva variable resultante se le llamó "desempeño". Se eligió "ingreso/nómina" por ser la

variable de desempeño que en promedio correlaciona más alto con las demás medidas de desempeño (ver tabla 28), entonces se consideró como una buena representante de las demás medidas. La nueva variable "desempeño" se definió como dicotómica, se le asignó 1 a las UEN's de bajo desempeño y 2 a las de alto desempeño.

Como criterio para establecer los límites de bajo, alto y medio, se uso obtuvo el histograma (gráfica 1) de la variable ingreso/nómina. Tras analizarlo, el investigador tomó la decisión de que alto desempeño estaría definido por el intervalo formado entre el promedio (5.6) más una desviación estándar (3.09) y el máximo de la variable (18.34), y el desempeño bajo por el intervalo formado por la media menos una desviación estándar y el mínimo desempeño (0.41).

Tras aplicar el criterio antes descrito, las sucursales de desempeño intermedio fueron las que quedaron en el intervalo formado por (media + 1 desviación estándar, media - 1 desviación estándar). Entonces los intervalos quedaron definidos de la siguiente manera: desempeño bajo [0.41, 2.51], desempeño alto [8.69, 18.34] y el desempeño medio por (2.51, 8.69). Obsérvese que en este último caso el intervalo es abierto, por lo que el grupo de desempeño medio no contiene a ni a 2.51 ni a 8.69.

Las UEN's de desempeño medio fueron eliminadas de la base, con el objetivo de lograr la polarización en los resultados. Se obtuvo una base con 98 UEN's, de las cuales 51 fueron calificadas con bajo desempeño y 47 con desempeño alto, por ende 199 fueron eliminadas de la base original por ser consideradas de desempeño medio.

El análisis con esta base fue nuevamente a través de una matriz de correlaciones bivariadas (ver tabla 29). En este caso sólo se usaron los índices de liderazgo que no contienen la respuesta del líder, por considerarlo teóricamente correcto, ya que la autoevaluación del líder sesga el promedio de la UEN. De cualquier forma en el inciso

anterior (tabla 28) se vio que la correlación no variaba de manera importante con o sin la respuesta del líder.

Por otro lado, en la tabla 29 se puede observar que la nueva variable "desempeño" correlacionó -0.206 con una significancia de 0.05 bilateral con el índice de competencia. Por otro lado, e igual que en el inciso anterior (tabla 28) los índices de los tipos de liderazgo correlacionaron positivamente y muy alto entre ellos (0.964) con significancia de 0.01 bilateral. Asimismo, ambos estilos de liderazgo correlacionaron de forma muy similar (0.324 y 0.419) con los índices de OMR, OMP y con las tres dimensiones de OMR (CI, COMP, CTE)

Nuevamente, como con la base 1, OMP y OMR muestran una correlación importante, incluso en esta ocasión más alta (0.907) y con significancia de 0.01 bilateral.

12.2.3. Base de datos UEN's agrupadas por división.

Bajo el argumento de que las divisiones geográficas presentan diferentes condiciones de mercado, se construyeron 8 bases de sucursales agrupadas, cada una de ellas perteneciente a las divisiones definidas en Banamex. Además esta agrupación cobra sentido, ya que existe un gerente divisional que dicta la estrategia, por lo que se esperara un comportamiento homogéneo al interior de cada división. Para verificar si la variable "división" discrimina la base en grupos diferentes, se corrió una ANOVA de un factor (ver tabla 30), donde el factor fue precisamente la variable "división" y las variables dependientes los índices de OMR, OMP, las dimensiones de OMR, los estilos de liderazgo y las variables de desempeño (Captación, Transacciones Ventanilla, Captación/Nomina, Ingreso/Nomina, Ingreso/Gasto, check list). La prueba muestra que

solamente las respuestas del factor de competencia y los dos tipos de liderazgo no presentan diferencia de medias, por lo que cobra sentido hacer bases de UEN's agrupadas por división.

Las bases quedaron conformadas por el siguiente número de casos (UEN's) de acuerdo a la división que pertenecen: Metro Norte (54), Metro Sur (30), División Centro (18), División Golfo Peninsular (19), División Noroeste (54), División Norte (37), División Occidente (35), División Sur (50)

Para cada una de las divisiones se corrió una matriz de correlaciones y posteriormente se generó una base de sucursales de alto y bajo desempeño. Para esto último, se siguió la metodología antes expuesta, pero esta vez hacia el interior de la división y no a nivel nacional. De tal manera que a continuación se presentarán los resultados obtenidos para cada división, y cada una de ellas presentará dos resultados: la matriz de correlaciones con todas las sucursales, y la matriz de correlaciones con las sucursales de alto y bajo rendimiento a nivel divisional.

Metro Norte.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

OMR correlaciona con transformador en 0.597 y con transaccional en 0.619. De igual forma OMP, 0.642 con transformador y 0.638 con transaccional. Por lo que no se encuentra una relación clara entre OMR y OMP con algún tipo específico de liderazgo, ya que los dos constructos de OM correlacionan de forma muy semejante con ambos tipos de liderazgo (ver tabla 31).

Por otro lado, se obtuvieron correlaciones moderadas (entre -0.364 y -0.415) entre OMR y OMP con respecto a las medidas de desempeño de captación/nómina e ingreso/nómina. De la misma manera, se encontraron correlaciones moderadas (entre -0.345 y 0.373) entre los estilos de liderazgo y las mismas medidas de desempeño antes mencionadas. Cabe señalar que las correlaciones son negativas. Lo que muestra una relación inversa entre los constructos de OM y liderazgo con el desempeño de la UEN.

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

El histograma de la variable ingreso/nómina, con los datos de la media, la desviación estándar, el máximo y el mínimo se encuentran en la gráfica 2. El intervalo de desempeño quedó definido de la siguiente manera: bajo [0.56, 2.74], medio (2.784, 9.86), alto [9.86, 18.34] La base final, sin las sucursales de desempeño medio, quedó conformada por 15 UEN's. De las cuales 8 son de bajo desempeño y 7 de alto desempeño.

En la tabla 32 se muestran los resultados de las correlaciones con esta última base. En dicha tabla se aprecia, nuevamente que no hay una asociación clara entre OMR y OMP con algún tipo de liderazgo en particular. Por otro lado, los índices de OMR y OMP con la nueva variable "desempeño" muestran correlaciones más altas que con el ejercicio anterior. OMR con desempeño -0.659 y OMP con desempeño -0.649, incluso la dimensión de orientación a la competencia -0.752 con significancia de 0.01 bilateral. Nótese el signo negativo. Finalmente llama la atención que ninguno de los tipos de liderazgo correlaciona significativamente con el desempeño.

Metro Sur.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

Los resultados de la tabla 33 muestran correlación alta entre OMP y OMR (0.837). Nuevamente con las correlaciones entre OMP y OMR con respecto a los tipos de liderazgo no permiten asociar un tipo determinado de liderazgo a un tipo de orientación en particular. Es de notar la alta correlación entre los estilos de liderazgo (0.928). Finalmente se puede apreciar que no se obtuvo correlación significativa entre los constructos y las variables de desempeño.

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

La gráfica 3 muestra los estadísticos necesarios de ingreso/nómina, de la división metro sur, para obtener la clasificación de la variable "desempeño": bajo [1.20, 3.59], medio (3.59, 10.21), alto [10.21, 14.69], lo que dio como resultado una base con siete casos (Tres casos con bajo desempeño y cuatro con alto desempeño) para contrastar a las UEN's de alto y de bajo desempeño.

La tabla 34 muestra una alta correlación entre OMR y OMP (0.909), al igual que entre los estilos de liderazgo (0.958). Adicionalmente se observa correlación negativa y alta entre los estilos de liderazgo y la variable desempeño (-0.861 con transformador con significancia 0.05 bilateral y con transaccional -0.940 con significancia 0.01 bilateral)

División Centro.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

Al igual que en ejercicios pasados la OMP y la OMR correlacionan alto (0.880), al igual que los tipos de liderazgo (0.951). En esta ocasión, tanto la OMR como la OMP correlacionaron moderadamente con liderazgo transaccional y no tuvieron correlación significativa con transformador, sin embargo sabemos que ambos liderazgos correlacionan alto, como se mencionó anteriormente (ver tabla 35)

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

De la gráfica 4 se desprenden los siguientes intervalos para clasificar el desempeño: bajo [0.66, 1.44], medio (1.44, 5.36), alto [5.36, 7.08]. En este caso la base final quedó con seis casos, cuatro de bajo desempeño y dos con alto desempeño.

No se presenta correlación de las variables de OMP y OMR con desempeño. Continúan apareciendo correlaciones importantes entre OMP y OMR (0.870) y entre los estilo de liderazgo (0.944).

En esta ocasión sólo la OMP correlacionó alto con líder transaccional (0.849), pero no podemos asociar esta relación a un desempeño alto o bajo, ya que no se presentaron correlaciones entre desempeño y los constructos (ver tabla 36)

División Golfo Peninsular.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

La tabla 37 contiene los resultados que a continuación se comentan. OMR y OMP correlacionan en 0.704 y los estilos de liderazgo correlacionan 0.963, ambas significativas a nivel 0.01 bilateral. No se encontró correlación entre los constructos de OM y liderazgo. Asimismo no se encontró correlación entre el desempeño y los constructos de OM ni liderazgo.

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

La base resultante fue de 3 casos, 2 de desempeño alto y un caso de desempeño bajo. En la gráfica 5 se puede observar el histograma de la base original, y los estadísticos que sirvieron para definir los intervalos de desempeño: bajo [2.72, 3.02], medio (3.02, 7.38), alto [7.38, 10.85].

A pesar de que se reconoce que la base para la división peninsular es demasiado pequeña, se corrió una matriz de correlaciones (tabla 38). En ella se encontraron correlaciones importantes con el desempeño. Las variables que correlacionaron alto fueron coordinación interfuncional (0.998) y orientación al cliente (0.999). Las correlaciones son significativas a nivel de 0.05 bilateral. Llama la atención que por primera vez aparece un signo positivo en las correlaciones con desempeño. Y como en los análisis en otras divisiones, en la presente también se encontraron correlaciones altas entre OMP y OMR (0.999) y entre los estilos de liderazgo (0.985)

División Noroeste.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

En este caso ninguno de los constructos, ni sus dimensiones correlacionaron con alguna de las medidas de desempeño. Y nuevamente no se puede definir relación entre OMR y OMP con algún tipo de liderazgo en particular (ver tabla 39)

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

En la gráfica 6 se encuentra el histograma, promedio, desviación estándar, máximo y mínimo de la variable ingreso/nómina al interior de la división noroeste. Los datos antes mencionados dan como resultado la siguiente clasificación para la variable "desempeño": bajo [1.31, 2.94], medio (2.94, 7.72), y alto [7.72, 9.79]. Lo que dejó una base con 20 casos, 11 con bajo desempeño y 9 con alto.

En la tabla 40 se puede apreciar que no existe correlación significativa entre los constructos de OM ni con el desempeño, ni con los tipos de liderazgo. Sin embargo se aprecia como en los casos anteriores una correlación alta y significativa entre los tipos de liderazgo (0.970), y entre OMP y OMR (0.826)

División Norte.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

Nuevamente se encuentran correlaciones altas entre OMP y OMR (0.895) y entre los estilos de liderazgo (0.969). En esta ocasión OMR correlacionó moderadamente con ambos estilos de liderazgo: transformador (0.425) y transaccional (0.419). No se puede determinar asociación de la OMR con algún estilo de liderazgo (ver tabla 41).

Todas las correlaciones antes mencionadas con una significancia de 0.01 bilateral.

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

La base final contiene 12 casos, de los cuales el 50% son de alto desempeño, y evidentemente el otro 50% de bajo desempeño. El criterio para determinar los niveles de desempeño fue el mismo que con el resto de las divisiones (gráfica 7): bajo [0.41, 1.02], medio (1.02, 7.58), alto [7.58, 13.27].

Con la base antes mencionada, se obtuvo una matriz de correlaciones (tabla 42). Se puede apreciar que solamente se obtuvieron correlaciones significativas entre OMP y OMR (0.941) y entre los estilos de liderazgo (0.991)

División Occidente.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

Nuevamente se obtuvieron correlaciones significativas entre OMP y OMR (0.799) y entre los estilos de liderazgo (0.909). (ver tabla 43)

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

En la gráfica 8, se encuentran los estadísticos que determinaron los siguientes intervalos para el desempeño en el caso de esta división: bajo [0.71, 3.82], medio (3.82, 9.78), alto [9.78, 14.39]. Tras aplicar estos criterios a la base quedaron ocho casos de los cuales, cinco son de bajo desempeño y tres de alto desempeño.

La tabla 42 muestra la matriz de correlaciones, en ella se aprecia que, siguiendo el patrón de las divisiones anteriores, los índices de OMP y OMR correlacionan significativamente (0.792). Asimismo los índices de ambos estilos de liderazgo (0.929)

División Sur.

a) Todas las sucursales del muestreo por división.

La matriz de correlaciones (tabla 45) muestra que tanto OMR como OMP correlacionan moderadamente con ambos tipos de liderazgo (entre 0.478 y 0.506), por lo que no se puede concluir que un determinado tipo de liderazgo este asociado a un

tipo específico de OM. Adicionalmente el patrón con el resto de las divisiones continúa, tanto OMP y OMR como ambos tipos de liderazgo correlacionan significativamente.

Particularmente en esta división se aprecian correlaciones significativas entre la variable de desempeño “captación/nómina” y ambos tipos de liderazgo. Las correlaciones son negativas (ver tabla 45)

b) Sucursales de bajo y alto desempeño dentro de la división.

El intervalo que califica el desempeño para la división sur es el siguiente: bajo [0.94, 2.50], medio (2.50, 8.30) y alto [8.30, 11.78]. Los estadísticos de tendencia central y dispersión, así como el histograma de la variable ingreso/nómina que dieron lugar a esta clasificación se presentan en la gráfica 9.

Tras el proceso de recodificación, se generó la variable dicotómica de desempeño, donde 1 es bajo desempeño y 2 es alto desempeño. Las sucursales con desempeño medio fueron eliminadas de la base. Como consecuencia de lo anterior, se obtuvo una base de datos con 16 casos con una proporción de 50% para cada uno de los extremos.

El resultado de la matriz de correlaciones se muestra en la tabla 46, donde se aprecia que OMR y OMP, al igual que ambos tipos de liderazgo correlacionan entre sí de forma significativa. Además en este caso los dos tipos de liderazgo correlacionaron de forma negativa y significativamente con el desempeño. También se obtienen correlaciones importantes entre los constructos los estilos de liderazgo y los constructos de OMP y OMR, nuevamente sin poder asignar un tipo de OM con un estilo de liderazgo en particular.

12.2.4. Base de datos ponderada. Todas las divisiones.

Se trabajó con la base de datos para correr de nuevo los análisis y examinar si existían diferencias con la base de datos de promedios aritméticos. La base se ponderó con el objetivo de eliminar el impacto del número de respuestas por UEN. Esto es, que una UEN con 7 respuestas podría ser diferente a una UEN con 32 respuestas. Para eliminar este efecto, se hizo lo siguiente: (a) Se obtuvo la sumatoria de cada una de las respuestas y (b) ésta se dividió entre el puntaje máximo que podía tener la UEN en cada reactivo. Así por ejemplo, si un reactivo del cuestionario contestado por 7 sujetos de la UEN obtenía una sumatoria de 28, éste era dividido entre 35, ya que 5 era el puntaje máximo en la escala de Likert, y 7 el número de sujetos que respondieron, entonces el puntaje máximo para esa pregunta era $7 \times 5 = 35$. Entonces para obtener el nuevo valor para el reactivo por UEN fue $28/35 = 0.8$ y así sucesivamente con todos los reactivos de OM. Ahora bien, en el caso de liderazgo se aplicó el siguiente criterio:

$$Puntaje_ponderado = \frac{\sum \text{respuestas_reactivo_sin_gerente}}{5 * (\# \text{respuestas_UEN} - 1)}$$

Se resta uno al cociente porque se elimina la respuesta del gerente de la sumatoria. En el caso de las UEN's donde no había respuesta del gerente se aplicó el mismo criterio que con las variables de OM.

Con la base ponderada se corrió un análisis factorial (tabla 47) en el que se aprecian 4 factores: (1) Liderazgo, ambos tipos de liderazgo agrupados en el mismo factor; (2) Orientación al cliente, se agruparon los reactivos de OMP y OMR; (3) Competencia, en este caso los reactivos comp18 y comp20 tienen carga más alta en el factor dos, sin embargo su carga en el factor tres es suficientemente grande como para

pertenecer a él; (4) Coordinación Interfuncional, los reactivos ci31 y ci32 se agrupan con carga mayor en el factor dos, sin embargo sus cargas en factor cuatro son suficientemente grandes para considerarlos como parte de este último.

Ahora bien, se corrió un análisis factorial sólo con los reactivos de OM (tabla 48) y otro sólo con los reactivos de liderazgo (tabla 49) en la que sólo se obtuvo un componente. En el factorial de OM (tabla 48) se obtuvieron 3 factores: (1) Orientación al cliente, (2) Orientación a la competencia, (3) Coordinación interfuncional. En este caso, no se obtuvo diferencia entre Orientación al cliente proactiva y reactiva ya que se agruparon en un solo factor.

Posteriormente se construyeron 8 bases de datos que contienen los índices de OMP, OMR, las dimensiones de OMR (ci, comp, cte) y los índices para los dos tipos de liderazgo ponderadas, una por cada división a las que se les asociaron las medidas de rentabilidad. Los resultados prácticamente son iguales, en los anexos el lector podrá encontrar las tablas de correlación (tablas 50 a 57) de cada una de las divisiones, y podrá observar que los resultados arrojados son idénticos. Es decir, el tratamiento de las bases no modificó los resultados.

12.2.5. Liderazgo al interior de una UEN.

En el caso del HOTEL, los 828 cuestionarios que se obtuvieron con el levantamiento calificaban al mismo líder, el CEO del HOTEL. En contraposición en el caso de Banamex, cada empleado de la UEN calificó a su líder. Por ello se decidió hacer un ejercicio de análisis sobre liderazgo al interior de una UEN, se seleccionó la

unidad de negocio que tuviera mayor número de respuestas, la UEN seleccionada fue la sucursal 179 que tuvo 30 respuestas habiendo eliminado la auto respuesta del líder.

En la tabla 58 se encuentra el factioanálisis de los reactivos de liderazgo. Para este análisis se eliminaron los reactivos de activo y pasivo, es decir sólo se incluyeron las variables de liderazgo transformador y transaccional. Como se puede constatar en la tabla 58, se obtuvieron 4 factores, 3 de ellos mixtos y el tercero de ellos agrupó solamente reactivos del líder transformador.

13. CONCLUSIONES.

Este apartado será subdividido en varias secciones, cada una correspondiente a un hallazgo.

13.1. Instrumentos de medición.

Los instrumentos de medición resultaron ser confiables y válidos. Los análisis factoriales permitieron validar la teoría de ambos constructos (validez de constructo) tanto el de OM como el de estilo de liderazgo, ya que se logró diferenciar empíricamente entre ellos. Por otro lado, también se obtuvo validez de convergencia, pues los resultados de ambos instrumentos aplicados en diferentes grupos (HOTEL, Banamex), en diferentes lugares (nivel nacional) y tiempo (los levantamientos no fueron simultáneos) se obtuvieron resultados similares. Asimismo ambos instrumentos obtuvieron alphas de cronbach superiores a 0.7 por lo que demostraron ser confiables.

13.2. Orientación al mercado.

Con la base del piloto en el HOTEL se pudo apreciar que los 3 factores de OM obtenidos en este estudio coinciden con los reportados por Narver et al (1990). Sin embargo, en este cuestionario agregamos la dimensión de OMP de acuerdo a lo expuesto en Narver et al (2004). En este último trabajo los autores reportan haber obtenido 2 factores (Oblimin con normalización Kaiser), uno para el MORTN (7

reactivos) y MOPRO (8 reactivos) y una correlación entre factores de 0.458 (n=109), otorgando así la validez divergente y convergente al instrumento.

En el caso del análisis de factor del instrumento aplicado (Anexo 6) se aprecia que tanto los reactivos de OMR como los que pertenecen a OMP se agruparon en el factor 1 de orientación al cliente (ver tabla 15), lo que no coincide con lo reportado Narver et al (2004) Y dado que la rotación que se usó para el factorial fue varimax, los factores obtenidos son independientes y por lo tanto su correlación es cero. Cabe recordar, como anteriormente se explicó, que los reactivos del MOPRO y del MORTN sufrieron modificaciones en el proceso de traducción y adaptación.

Ahora bien, para el caso de las sucursales, en la tabla 24 se obtuvieron 4 factores, los cuales, en esta ocasión si coinciden con lo reportado en Narver et al (2004) y validan empíricamente la existencia de una cuarta dimensión para el constructo de OM, es decir la OMP. Al igual que en el caso del HOTEL, los factores resultantes del levantamiento en las sucursales de Banamex se obtuvieron con rotación varimax, por lo tanto los factores obtenidos son independientes.

Ya que en el piloto 1, HOTEL, no se logró validar la existencia de la cuarta dimensión (OMP) en el constructo de la OM, se atribuye este resultado a la traducción y adaptación de los reactivos del MOPRO y MORTN, y un desacierto en los reactivos adicionados. De la misma forma, la validación de la existencia de la OMP en el muestreo en Banamex, se atribuye tanto a una re-adaptación acertada como a una adición de reactivos afortunada. Lo que habla de la calidad del proceso de adaptación (pilotos cuantitativos y cualitativos) de los instrumentos originales en inglés al español, donde no sólo se adapta sino que se proponen reactivos nuevos, que en efecto demuestran sumar a la teoría. Asimismo la rotación usada por Narver et al (2004),

oblimin, es menos estricta que la rotación varimax, por lo que la aparición de esta cuarta dimensión con esta rotación, asegura la independencia de la nueva dimensión del resto de las dimensiones. Este aspecto refina la evidencia empírica que obtuvieron Narver et al en el 2004.

Tanto el cuestionario del HOTEL (anexo 4), como el aplicado en las sucursales de Banamex (Anexo 6) mejoraron la confiabilidad reportada por Narver et al (2004). El alpha reportada por Narver et al (2004) es de 0.884 con 15 reactivos, las alphas obtenidas para los instrumentos adaptados fueron: 0.9063 con 19 reactivos en el caso del HOTEL, y de 0.9462 con 27 reactivos en el caso de las sucursales de Banamex.

13.3. Liderazgo.

Para este estudio se usó la versión 5X del MLQ de Bass 1999, el instrumento fue traducido y adaptado al español. El análisis factorial del caso HOTEL para el dicho instrumento (tabla 16) muestra claramente 3 factores que se pueden asociar con los hallazgos de Bass (1985, 1988, 1999). Esto es, en 1985 Bass propone 7 dimensiones (carisma, inspirador, estimulador intelectual, consideración individual, recompensa contingente, gestión por excepción y *laissez-faire*), en 1988 las dimensiones de carisma e inspirador se fusionaron en uno sola, siendo 6 las dimensiones obtenidas. Finalmente, en 1999 obtiene 3 factores: líder transaccional, líder transformador y la consolidación de los últimos dos factores y los llama líder evasivo (gestión por excepción y *laissez-faire*).

En el caso del HOTEL, como se mencionó antes, se obtuvieron 3 factores donde los dos primeros coinciden con los de Bass (1985, 1988 y 1999), pero el tercer factor "pasivo/evasivo" o solamente "evasivo" deja fuera a "activo" que, como vimos, se asocia

con “manejo de errores”, por lo que no coincide, en estos términos, con Bass (1988). Recuédese que Bass (1988) llama a la dimensión de “gestión por excepción”, “activo” (para este trabajo “manejo de errores”) y a la dimensión “laissez-faire” como “pasivo/evasivo”. De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 18 estos dos últimos factores no correlacionan, así que son independientes. Por lo que deben considerarse como dimensiones separadas y no como líder “evasivo” como lo propone Bass en 1999. En este caso las 828 respuestas se referían al mismo líder, el CEO del HOTEL. El instrumento obtuvo 0.8643 de alpha de cronbach con 27 reactivos.

Ahora bien, en el caso de las sucursales de Banamex, también se obtuvo un análisis de factor, pero en esta ocasión cabe aclarar que la base de 4,630 respuestas no se refieren al mismo líder, ya que cada sucursal contestó con respecto a su gerente. Aún así los resultados de la tabla 22 muestran que el liderazgo frente a las dimensiones de OM forma un sólo factor, que si vemos a mayor detalle mezcla reactivo de liderazgo activo.

Dados estos resultados de la tabla 22 y la tabla 16, el investigador tomó la decisión de sólo conservar los reactivos de las tipologías de liderazgo transaccional (consideración individual y recompensa contingente) y la del líder transformador (carisma/inspirador y estimulador intelectual) y por ello retiró los reactivos de activo (que se relaciona mas con errores y fallas que con activo) y pasivo/evasivo por considerar que son dimensiones que no son exclusivas de un líder transformador o un líder transaccional, además en los documentos de Bass (1985, 1988, 1999) no se encuentra teoría que sustente que estas dos dimensiones forman un tercer tipo de liderazgo, así que simplemente es un tercer factor que aparece y excede la teoría que presentada por Bass hasta 1999.

Desde el punto de vista del investigador que escribe el presente trabajo, activo y pasivo/evasivo, son características que pueden tener tanto un líder transaccional como un líder transformador. Por ello se decidió eliminar los reactivos referentes a esas dimensiones y se volvió a correr un análisis factorial (ver tabla 23). Este análisis de factor resultó en 5 factores, de los cuales son perfectamente asociados a la teoría 4 de ellos. Aquí mismo se ve claramente que el factor 1 pertenece a liderazgo y los otros tres a OM.

Posteriormente se corrió un análisis factorial sólo con los reactivos de liderazgo, sin pasivo/evasivo y activo, el resultado se muestra en la tabla 25. En ella podemos apreciar los dos factores pertenecientes a liderazgo transformador y liderazgo transaccional expuestos por Bass (1985, 1988, 1999). Este instrumento obtuvo un alpha de 0.9737 con 29 reactivos.

Las correlaciones reportadas entre el líder transformador con el líder transaccional es de .33, con el líder evasivo -.48. La correlación entre el líder transaccional y el líder evasivo de 0.9. (Avolio & Bass, 1999: 455). Para el caso de la traducción y adaptación del instrumento (anexo 6), que incluyó la adición de nuevos reactivos, se corrió el análisis factorial con rotación varimax, lo que aseguró que los factores de liderazgo no correlacionaran entre sí.

Entonces tenemos que el instrumento de liderazgo es válido y confiable y presenta factores independientes. En otras palabras las características expuestas en los reactivos son únicas de la tipología a la que pertenece. Es decir que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador son excluyentes en su forma pura.

13.4. Hipótesis.

La hipótesis general sostenía que existen combinaciones más rentables entre los grados de OMP, OMR y los estilos de liderazgo. Hipótesis que fue imposible validar con ésta investigación. A continuación la explicación de porque se considera que la conclusión a la que se llega en este trabajo es que las UEN's de Banamex están estancadas a la mitad.

13.4.1. Teoría de las Estrategias Genéricas de Porter (1980)

A continuación se expondrá la teoría de Michael Porter (1980) sobre las EG que, en incisos posteriores será relacionada con los otros constructos (estilo de liderazgo y tipo de orientación al mercado) con el afán de explicar los hallazgos de esta investigación.

La estrategia competitiva de acuerdo a Porter (1980:51) "consiste en tomar decisiones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía"

Las estrategias genéricas definidas por Porter (1980) son:

13.4.1.1. Liderazgo global en costos.

13.4.1.2 Diferenciación.

13.4.1.3 Enfoque o concentración.

Según Porter (1980) las compañías llegan a usar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez pueden hacerlo, cuando no logran hacerlo con éxito se dice

que están “Estancadas a la mitad”, concepto que se trata en la sección 13.4.1.4. Pero antes de discutir sobre este tema, se procede a explicar cada una de las estrategias:

13.4.1.1. El liderazgo global en costos.

Esta estrategia fue muy usada en los años 70's dada la gran aceptación del concepto de la curva de experiencia. Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales a través de un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo.

Para lograr el liderazgo en costos una empresa requiere de:

- a. Construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente.
- b. La búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia.
- c. Un control riguroso de gastos variables y fijos.
- d. Evitar las cuentas de clientes menores. La interpretación que se le da a este punto es en términos de una optimización de la cartera de clientes, en donde mantener a estos clientes pequeños puede significar más costo que beneficio.
- e. Minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo.
- f. Fuerza de ventas.

Como se aprecia esta estrategia de liderazgo global en costos hace énfasis en lograr costos más bajos que la competencia, pero, según reconocer Porter (1980) no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Las ventajas que reconoce Porter (1980) de implementar esta estrategia con las siguientes:

- Aporta rendimientos superiores al promedio de la industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas.
- Proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha.
- Protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente.
- Defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos.
- Origina barreras firmes contra la entrada a partir de las economías de escala o ventajosa frente a los sustitutos de la competencia.

En general protege contra las 5 fuerzas competitivas porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Según Porter (1980) para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere de:

- Una participación de mercado relativamente considerable. Que entre otras cosas ofrece ahorros en las compras.
- Acceso preferencial a materias primas.
- Diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen.
- Fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno.
- Precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado.
- Reinversión.

Según Porter (1980) el liderazgo en costos globales, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo.

13.4.1.2. Diferenciación.

Es la creación de un producto o servicio que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas:

- g. El diseño o imagen de marca.
- h. La tecnología.
- i. Las características.
- j. El servicio al cliente.
- k. Redes de distribución.
- l. Otras dimensiones.

En teoría la empresa se diferencia en varias dimensiones.

Ventajas:

- Cuando se logra la diferenciación, se consiguen rendimientos superiores al promedio.
- Brinda protección contra la rivalidad porque genera lealtad en los clientes y disminuye la sensibilidad al precio.
- Aumenta los márgenes de utilidad (permite prescindir de los costos bajos)
- Eleva las barreras de entrada (debido a la lealtad de los consumidores)
- Permite enfrentar el poder de los proveedores.
- Aminora el poder de los compradores (no disponen de opciones similares)

- Si se conquista la lealtad del consumidor se posiciona mejor frente a los sustitutos de la competencia.

Desventajas:

- La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación de mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad.

La diferenciación es muy útil en empresas que sus actividades son costosas: investigación, diseño de producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. El problema es que aunque los consumidores reconozcan la superioridad de la compañía, no todos estarán dispuestos o podrán pagar los precios altos.

13.4.1.3. Enfoque o concentración.

Esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento o un mercado geográfico. Al igual que la diferenciación tiene varias modalidades. Con esta estrategia se busca otorgar un servicio excelente a un mercado en particular. Se basa en la suposición de que la compañía podrá presentar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten con mercados más extensos. De esa manera se diferencia al satisfacer mejor las necesidades de ese segmento de mercado, ya sea en términos de cubrir las necesidades con mayor precisión, o bien por hacerlo a un precio menor o por ambas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

Ventajas:

- Defiende en contra de las fuerzas competitivas.
- Puede obtener rendimientos superiores al promedio de la industria.
- La concentración sirve para seleccionar a los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es débil.

Para implementar cualquiera de estas estrategias se requieren:

- Varios recursos y habilidades.
- Planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos.
- Compromiso sostenido con una de las estrategias como un objetivo primario.

13.4.1.4. Estancamiento en la mitad.

Desde el punto de vista de Porter (1980) las estrategias antes descritas son mutuamente excluyentes, pero reconoce que una empresa puede hacer diversas combinaciones de las 3 estrategias antes definidas, las empresas que combinan las estrategias se quedan estancadas en la mitad y como consecuencia de ello se encontrarán en una posición extremadamente deficiente. Es decir, sin participación de mercado importante, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos, no está bien diferenciada en la industria o le falta el enfoque para obtener el liderazgo en una esfera más limitada.

Una compañía estancada en la mitad, desde la visión de Porter (1980) estará condenada a una rentabilidad baja, dado que pierde lo mejor del mercado: pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos, pues accede a sus demandas para que no los cambien por las que tienen costos bajos; pero también

pierde negocios de altos márgenes de ganancia ante las que se concentran en este tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

Para salir del estancamiento antes descrito una empresa deberá decidirse por una de las 3 estrategias genéricas en su forma pura con sus debidas consecuencias. Y dicho cambio, como ya se mencionó requerirá ciertos recursos para implantarse bien, como lo son una estructura organizacional y un estilo gerencial adecuado, y por ende una cuantiosa inversión para modernizarse, e incluso la necesidad de comprar participación en el mercado.

Hasta aquí se ha expuesto la teoría de Porter (1980). Y ya que Banamex es un banco masivo (retail) principalmente, la siguiente explicación dejará del lado a la estrategia de nicho para centrarse en la tipología de liderazgo global en costos y de diferenciación. Además de que la estrategia de enfoque puede adoptar la estrategia de liderazgo en costos o la de diferenciación en un nicho.

13.4.1.5. Orientación al Mercado y Estrategias Genéricas.

Tinoziva (1999) examina psicométricamente la operacionalización de MO de Narver y Slater (1990) y establece una serie de relaciones con las estrategias genéricas de Porter (1980). La investigación se llevan a cabo en dos países: Australia, considerado un país con economía desarrollada; y en Zimbabwe, considerado un país con economía en desarrollo. Los resultados muestran que el constructo de OM difiere en importantes aspectos entre ambos países. Puntualmente, los resultados muestran

que la orientación al cliente y la coordinación interfuncional en Zimbabwe fue significativamente menor que las de Australia y no hubo diferencia significativa en la orientación a la competencia. Tinoziva (1999) esperaba encontrar que la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional serían mayores en Australia, ya que la habilidad de conocer las necesidades de los clientes, crear valor superior de forma continua, y la identificación de retos derivados de la competencia es mayor en ambientes competitivos. Sin embargo, como ya se expuso, los resultados no apoyaron dicho argumento.

Posteriormente, en el mismo estudio, Tinoziva (1999) relaciona los 3 componentes de la OM con las estrategias genéricas de diferenciación y de costos, concluye que existen diferencias significativas en las correlaciones de cada uno de los componentes de la OM y las estrategias genéricas de diferenciación y liderazgo en costos en ambos países. Específicamente los resultados fueron los siguientes: (1) la correlación entre la orientación al cliente y la estrategia de diferenciación es positiva y alta, no se encontraron diferencias significativas entre las muestras; (2) la correlación entre la orientación a la competencia y la estrategia de diferenciación es positiva y moderadamente alta, no se obtuvo diferencia significativa entre las muestras; (3) la correlación entre la coordinación interfuncional y la estrategia de diferenciación es positiva y baja, no se obtuvo diferencia significativa entre las muestras; (4) la correlación entre la orientación al cliente y la estrategia de liderazgo en costos se esperaba positiva y baja en Australia, y negativa y alta en Zimbabwe, sólo se confirmó la dirección de las relaciones pero no su magnitud, las muestras presentaron diferencias significativas entre sí; (5) la correlación entre la orientación a la competencia y la estrategia de liderazgo en costos es positiva y moderada para Australia, y negativa y moderada en

Zimbabwe, se obtuvo diferencia significativa entre las muestras; (6) la correlación entre la coordinación interfuncional y la estrategia de liderazgo en costos se encontró positiva y baja para Australia y negativa y baja para Zimbabwe, se obtuvo diferencia significativa entre las muestras.

En síntesis las conclusiones son: (1) los instrumentos de medición sobre OM y liderazgo adaptados al español demostraron validez y confianza; (2) se validó empíricamente la existencia de la OMP como una cuarta dimensión en la teoría de la OM; (3) respecto a la tipología de liderazgo de Avolio y Bass (1985) se concluye que las dimensiones de activo y pasivo/evasivo empañan la tipología, por lo que se sugiere retirar del cuestionario los reactivos referentes a estas dimensiones; (4) con base en el comportamiento de los datos y los resultados obtenidos, no fue posible vincular los tipos de OM con los estilos de liderazgo. Sin embargo, como consecuencia de las altas correlaciones entre los tipos de OM y a su vez entre los estilos de liderazgo, se concluye que las UEN's se encuentran estancadas en la mitad. Es decir, las sucursales Banamex se encuentran en el cuadrante derecho superior del esquema 8.

14. DISCUSIÓN.

Con base en la teoría de Porter (1980) antes expuesta se entiende que al no haber una definición estratégica será muy complicado tener liderazgo en costos o bien diferenciación. Por estudios de mercado de Banamex (CS&LM, 2005, 2006, 2007) se sabe que el mercado bancario camina claramente a convertirse en un mercado de "commodities", la oferta bancaria es cada vez menos diferenciada, y los niveles de lealtad disminuyen año con año. Los resultados de esta investigación reflejan que las sucursales de Banamex no tienen una línea estratégica definida, ni un estilo de liderazgo definido - al menos en términos de Porter (1980) y Bass (1985) respectivamente.

Con base en lo anterior, la idea de que OMP y OMR en altos niveles es no factible dado alto costo que representaría, es improcedente. De acuerdo a lo encontrado en los datos (ver tabla 59), el cuadrante definido como "No factible" pertenece a las empresas "estancadas en la mitad" en términos de Porter (1980). Por ende, el esquema 3 evolucionó al esquema 8.

Conviene recordar en este momento la crítica de Christensen & Bower (1996:198) "las empresas pierden su posición de liderazgo en la industria ... porque escuchan con demasiado cuidado a sus clientes". Asimismo Frosch (1996) argumenta que la OM puede llevar a la miopía en investigación y desarrollo. Por su parte Berthon, Hulbert, & Pitt (1999) aseveran que la OM inhibe la innovación y MacDonald (1995) sugiere que la OM puede confundir los procesos de la empresa. En estos términos, se encontró que las sucursales Banamex contienen una combinación entre innovadoras y

reactivas, asimismo el liderazgo contiene rasgos tanto transaccionales como transformadores.

Es decir, y como se señaló anteriormente, el comportamiento de Banamex se encuentra en una paradoja, en la que buscando tener un comportamiento estratégico, ha ido diluyendo su ventaja competitiva, consecuencia de la combinación de acciones estratégicas

Es muy probable que la posición de liderazgo de Banamex, predominante durante décadas en el mercado mexicano, lo haya enterrado en una miopía tal, que su innovación es poco relevante para el mercado. Y a pesar de que ha destinado importantes recursos éstos no han retornado en diferenciación, sino que por el contrario han empañado la estrategia.

El reto para Banamex es agregar valor de largo plazo a su oferta y capitalizar o capturar ese valor, para blindarlo de la competencia, a través de la dependencia del consumidor y de altos niveles de lealtad. Contrario a ello se ha enfrascado en una guerra de precios que en palabras de Porter (1980) ha vuelto la oferta “commodity”

El hallazgo de esta investigación no invalida lo encontrado por Narver et al (2004) con respecto a que la OMR y la OMP consiguen su mejor desempeño cuando una se encuentran en niveles altos y la otra en niveles bajos. En este trabajo se encontró que la OMR y la OMP están en el mismo nivel aproximadamente, al igual que los estilos de liderazgo, por ello se concluye que existe una indefinición estratégica. Pero a pesar de ellos hay grupos de sucursales de alta y baja rentabilidad en cada división. Y como se vio las medidas de OM y liderazgo no correlacionaron de manera importante con las medidas de desempeño usadas. En estos mismos términos y con base en la teoría

expuesta, que no ha sido contradicha, y aunque no tengo evidencia empírica de ello, si Banamex decide apostar sólo por una estrategia la rentabilidad debería aumentar.

Otro aspecto clave para considerar en esta discusión es el uso de las UEN's como unidades de análisis en la investigación estratégica. Para ello se recuerda a Govindarajan (1989) que sostiene que las unidades estratégicas de negocio (UEN's) en una empresa grande y descentralizada tienen una gran autonomía en las decisiones, lo que asegura una variación suficiente en las variables como para poderlas comparar. En el caso de Banamex los resultados fueron muy homogéneos, lo que pone en duda la autonomía de las sucursales. Y como se muestra en la tabla 30, las diferencias si se perciben a nivel divisional. Lo que abre la discusión de si la autonomía tiene que ver con la centralización. Ya que a mayor descentralización mayor autonomía. Se sabía con anterioridad que la estrategia está dictada por el gerente divisional, pero ese hecho no aseguraba que dicha estrategia se llevara a cabo, por ello se tomó a las sucursales como UEN's. Ahora bien, el investigador considera que cuanto más autonomía tengan las sucursales mejor será la capacidad reactiva de Banamex, para apoyar este argumento se debe acudir al supuesto del entorno constante que se usó en esta investigación.

Se expuso que las ventajas de llevar a cabo la investigación en las unidades de negocio (UEN's) de una empresa es que se controlan las influencias corporativas, tales como la influencia del CEO, la fortaleza financiera, la estructura, el tamaño de la empresa, y todas aquellas variables que se pueden suponer constantes al interior de la organización. Si bien esto no se puede negar, existen otras fuerzas que definitivamente impactaron a la investigación. En una empresa con tal presencia a nivel nacional como es el caso de las sucursales Banamex se puede apreciar que la influencia del mercado

impacta de forma diferente por zona geográfica o división, basta con revisar que las medidas financieras de rentabilidad también fueron discriminadas por la variable división (tabla 30). Por ende se sugiere usar variables control que modulen este impacto, esta recomendación también la hacen Sharma, Durand y Gur-Arie (1981) para estudios realizados entre diversos sectores. En este caso se propone seguir la recomendación de Sharma et al (1981) pero considerando que las divisiones son diferentes sectores, es decir, redefinir lo que significa sector. O en otras palabras: la recomendación de Sharma et al (1981) aplica dentro de un sector con una extensión geográfica tan basta como lo es la cobertura de las sucursales de Banamex.

Habiendo expuesto lo anterior, el brindar mayor autonomía a las decisiones sobre el mercado a las sucursales Banamex permitirá atender más localmente la vocación de cada uno de los mercados en los que se encuentran las diferentes sucursales a nivel nacional. Esto no es el hilo negro en estrategia, incluso es una tendencia ya muy conocida: piensa globalmente, actúa localmente, sólo que esta vez llevada a un nivel más micro.

Por otro lado, se señalaba que otra ventaja de llevar a cabo la investigación en una sola empresa es que se asegura la cooperación de la alta dirección y con ello, se obtiene el acceso a la totalidad de las UEN's. El investigador que escribe la presente está de acuerdo con esta afirmación ya que gracias a este último punto la investigación tuvo un levantamiento a nivel nacional.

Por todo lo anterior se concluye que las UEN's son unidades de análisis adecuadas en la investigación estratégica, pero presentan grandes retos para su definición, entre ellos: su delimitación, la autonomía, y el aislamiento de variables exógenas a los límites de la UEN.

Otro aspecto digno de discusión y que representa un hueco en la metodología de la cuantificación de la OM es que el grado de OMP y OMR se ha medido en una escala de Likert que si bien para los matemáticos es una escala nominal, para los mercadólogos es una escala continua, lo anterior bajo el argumento de que entre un punto de la escala y el siguiente existen una infinidad de posibilidades donde se puede encontrar la percepción de los encuestados, por ello tener 3.5 de satisfacción si tiene significado, la misma cifra sería incoherente bajo una escala nominal. Sentado lo anterior de que la OM ha sido medida como una variable continua, no hay parámetros en las investigaciones pasadas para determinar a partir de qué grado es alto y a partir de qué grado es bajo. Decisión que queda a juicio del investigador. Para este tema se propone que se tome en cuenta la dispersión de la variable OM (media y varianza). O bien, en el caso de que la media sea igual a tres en una escala de 5 posiciones tomar los extremos: top two boxes y bottom two boxes, o para hacer más extrema la polarización, top box más un tercio del second box y lo mismo caso para el bottom box. Así se obtienen dos grupos, uno de alta OM y otro de baja.

En cuanto al poder de generalización de este tipo de investigaciones queda definido por la siguiente frase: los resultados son extrapolables a empresas con las mismas características de descentralización, estructura y con dinámica de mercado semejante.

15. APORTE TEÓRICO.

El aporte principal que hace esta investigación a la teoría de OM es que, a través de la metodología expuesta a lo largo de este manuscrito, se confirmó la cuarta dimensión de OM propuesta por Narver et al (2004) Con base en ello, se hace una propuesta teórica que abre el camino para refinar la teoría de OM.

Anteriormente se mencionó que la OMP es un constructo unidimensional ya que sólo contiene reactivos que se refieren a la orientación al cliente, pero de forma proactiva. Cabe señalar que esta uni-dimensionalidad del constructo de OMP no está señalada en el documento de Narver et al (2004) De hecho, se infiere del texto que los autores consideran que la OMP es un constructo y no una dimensión más de la OM. Adicionalmente Narver et al (2004) no especifican cuáles son las dimensiones de la nueva OMP, es decir, no dejan claro si el índice de OMP contiene datos de la coordinación interfuncional y de la orientación a la competencia de la OM. (ver esquema 4), o bien si es un constructo unidimensional.

Si consideramos que es un constructo y no una dimensión más de la OM, entonces el índice de OMR estaría formado por el promedio aritmético de los índices de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, las calificaciones para cada una de las dimensiones, a su vez, serían los promedios aritméticos de los reactivos del cuestionario que los conforman en cada caso; y el índice de OMP sería simplemente el promedio aritmético de los reactivos; esta forma de cálculo pertenece a la concepción de constructo mostrada en el esquema 5.

Nótese que los índices son promedios aritméticos, esta forma de cálculo no se señala en ninguno de los documentos de cuantificación de OM revisados. Sin embargo,

como se ha señalado anteriormente el investigador del presente estudio estuvo en contacto vía correo electrónico con el Dr. Stan Slater, uno de los autores clave en esta escuela de pensamiento. Como se mencionó, se recibió por correo electrónico la metodología usada por éste autor para calcular los índices de OMR y OMP. Y esa fue la metodología usada en este trabajo. Si el lector lo desea puede revisar los correos sostenidos con el Dr. Slater en el anexo 7.

Continuando con la discusión sobre la OMP en este documento se propone que es sólo una dimensión de un constructo mayor llamado OMP. Esto es, que Narver y Slater en 1990 proponían que el constructo de OM estaba formado por un triángulo equilátero, debido a que el constructo está formado por tres dimensiones de igual importancia (lo que hace coherente un promedio aritmético para el cálculo del índice). Ahora bien, en 2004 Narver et al validan una nueva dimensión a la que le llaman OMP, pero desde mi punto de vista, es sólo una dimensión, por lo que hasta ese momento se puede considerar que la teoría de la OM en efecto se refinó, como lo señala Narver et al (2004), pero sólo evolucionó de un triángulo equilátero a un cuadrado (ver esquema 6), mismo cuadrado del que se presenta evidencia en este trabajo con el análisis de factor del muestro final de las UEN's de Banamex a nivel nacional.

Sentado lo anterior, se hace la siguiente propuesta teórica. La OMP en realidad es sólo una dimensión de la OMP. A ésta dimensión la llamaremos de ahora en adelante orientación al cliente proactiva. De esta manera se propone que OMP es un constructo mayor formado a su vez por tres dimensiones al igual que la OMR.

Pero volviendo un poco atrás, y con el afán de definir las tres dimensiones que forman al constructo de la OMP, la orientación al cliente proactiva es diferente de la orientación al cliente proactiva en términos de su temporalidad, esto es, la orientación al

cliente que se anticipa a las necesidades de los clientes o que responde a las necesidades latentes de los mismos, es como consecuencia, la orientación al cliente proactiva. Por otro lado, como ya está definida en la teoría, la orientación al cliente reactiva responde a las necesidades expresas de los clientes.

Siguiendo la lógica anterior, se propone que la OM está formada por la OMR y la OMP, donde la OMR es tridimensional: orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, dimensiones que han sido definidas y sostenidas desde el trabajo de Narver y Slater (1990). Así, la OMP debe estar formada por tres dimensiones también: orientación al cliente proactiva, orientación a la competencia proactiva y la coordinación interfuncional proactiva. Siendo así, las dimensiones de la OMR deben especificarse como reactivas (ver esquema 7): orientación al cliente reactiva, orientación a la competencia reactiva y la coordinación interfuncional reactiva.

Ya que los componentes de OMR han sido ya definidos (Narver y Slater. 1990) corresponde, en este trabajo, definir las nuevas dimensiones propuestas. Con base en la clasificación de las necesidades del cliente que hace Narver et al (2004) la orientación al cliente proactiva es aquella que busca la satisfacción de las necesidades latentes de los clientes. Por otro lado, la coordinación interfuncional proactiva queda definida también en función de la coordinación interfuncional reactiva, es decir si la coordinación interfuncional reactiva se refiere: (1) a la capacidad de la empresa de compartir a información adquirida de clientes y de competencia con toda la organización; y (2) la coordinación de las estructuras para generar la oferta comercial con base en la información obtenida (Jawroski & Kohli , 1993. Kohli & Jawroski, 1990; Narver & Slater,

1990), entonces la coordinación interfuncional proactiva tendría que considerar ambos aspectos también.

Continuando con la idea antes expuesta, habrá dos razones o formas por las que la empresa active los canales de comunicación y/o cambie la estructura, o bien genere una nueva. La primera posibilidad es que se detecte una amenaza en el mercado a la que haya que responder con el afán de perder participación, generalmente este es el tipo de acontecimiento que dispara la comunicación interna, claramente es una coordinación interfuncional reactiva. La segunda posibilidad, es que los canales de comunicación sean motivados por una oportunidad de mercado inédita, una oportunidad que abre la posibilidad de incrementar la participación de mercado o bien la oportunidad de abordar un mercado virgen. Para ello, la empresa tendrá que compartir información de algo que aun no sucede en el mercado, tendrá que proyectar a futuro sus acciones estratégicas y para ellos debería adaptar la estructura en caso de que fuera incompatible con el nuevo negocio o bien formar una nueva UEN especializada en ese negocio. Porter (1980) señala que la estructura interna y los procesos son fuente de ventaja competitiva por la poca posibilidad de ser imitada por la competencia. De lo anterior la importancia de ésta dimensión.

Por último, la tercera dimensión proactiva, la orientación a la competencia. Ser orientado a la competencia puede tomar dos versiones también. Una, reaccionar a las acciones de la competencia (reactivo), o bien la empresa puede tratar de inferir las acciones de la competencia y adelantarse a esas acciones (proactivo). En otras palabras, la orientación a la competencia proactiva se da cuando la empresa toma acciones estratégicas en función de lo que cree que hará la competencia.

16. FUTURAS INVESTIGACIONES.

De acuerdo a la experiencia adquirida en los cuatro años que ha tomado esta investigación, se proponen las siguientes líneas de investigación para el futuro.

Atuahene-Gima et al (2005) explican que la orientación al mercado proactiva y la reactiva requieren de condiciones organizacionales diferentes para asegurar una influencia positiva sobre el desempeño de nuevos productos y reconocen también que pocos han sido los estudios que han examinado los factores internos de la empresa que moderan la relación entre la OMP y la OMR con respecto al desempeño de los nuevos productos. Estas condiciones organizacionales de las que habla Atuahene-Gima et al (2005) requieren de procesos complejos, procesos que a su vez son difíciles de entender y por lo tanto no pueden ser imitados rápidamente por los competidores (S. Hunt & Lambe, 2000). Entonces estas condiciones organizacionales se convierten en fuentes de ventaja competitiva (Porter, 1980). Por ello es relevante ampliar la investigación sobre el impacto de las condiciones organizacionales sobre la implantación de la OM e incluso los efectos de dicha implantación sobre el desempeño de las UEN's

Por otro lado, y con base en Slater y Narver (1995) el estilo de liderazgo es una de esas condiciones internas (obstáculos) que median la implantación de ambas orientaciones al mercado. La tipología de Bass (1985) que se adoptó en este trabajo considera el entorno constante, valdría la pena considerar otras escuelas de liderazgo para relacionarlo con la OM.

Ahora bien, otro aspecto que queda en la cuerda floja es la calidad de los informantes, pues a pesar de que en este trabajo se obtuvo evidencia empírica de que

en efecto la pregunta ¿Qué tanto conoces sobre la estrategia de (empresa)? discrimina a los grupos, no deja de ser una pregunta que es respondida de forma perceptual. La implicación más relevante, desde mi punto de vista, es que reta al nuevo paradigma mercadológico. La comparación de los resultados que se obtengan con informantes de calidad en los términos del filtro antes mencionado y los resultados que se obtengan sin discriminar a estos informantes en la base de datos, podría dar evidencia empírica de si la mercadotecnia estratégica es en realidad tarea de todos en la empresa o de un grupo selecto y conocedor de la estrategia empresarial. Por ellos se propone como futura investigación.

Por último, y como consecuencia del aporte teórico de la presente investigación, el planteamiento de la tri-dimensionalidad de la OMP abre las puertas a estudios que puedan otorgar evidencia empírica de su existencia, por un lado, y posteriormente su relación con el desempeño de la empresa, así como la convivencia OMP, OMR bajo este nuevo paradigma.

17. FUENTES Y REFERENCIAS.

Aaker, D. (2001). *Strategic Marketing Management* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.

ABM. Asociación de Bancos de México. Informe mensual de junio de 2007. México.

Allen, R., Helms, M., Takeda, M., White, C., & White, C. (2006). A Comparison of Competitive Strategies in Japan and the United States. *Advanced Management Journal*, 71(1), 24-34.

Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of product innovation management*, 12(5), 275-293.

Atuahene-Gima, K., Slater, S., & Olson, E. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *The journal product innovation management*, 22, 464-482.

Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bain, J. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Berthon, P., Hulbert, J., & Pitt, L. (1999). To serve or Create? Strategic Orientations toward Customers and Innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Buzzel, R., & Gale, B. (1987). *PIMS principles: linking strategy to performance*: The Free Press.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Campbell, R., Sessa, V., & Taylor, J. (1995). *Choosing Top Leaders: Learning to Do Better*. Greensboro, N.C: Center for Creative Leadership.
- Capon, N., Farley, J., & Hulbert, J. (1987). *Corporate Strategic Planning*. New York, NY: Columbia University Press.
- Caves, R. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure: a survey. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Claver, E., Molina, J., & Quer, D. (2006). Stratégies génériques de Porter Une analyse empirique. *Revue Française de Gestion*, 32(161), 35-47.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cravens, D. (1999). *Strategic Management* (6th ed.). Homewood, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Chaganti, R., & Sambharya, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of top management. *Strategic Management Journal*, 8, 393-401.
- Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.
- CS&LM. (2005, enero) *Customer Satisfaction and Loyalty Measures*. Dirección de Inteligencia Comercial, México, DF: Banamex citi.
- CS&LM. (2006, enero) *Customer Satisfaction and Loyalty Measures*. Dirección de Inteligencia Comercial, México, DF: Banamex citi.
- CS&LM. (2007, enero) *Customer Satisfaction and Loyalty Measures*. Dirección de Inteligencia Comercial, México, DF: Banamex citi.
- Darrow, W., King, A., & Helleloid, D. (2001). David vs. Goliath in the Hardware Industry: Generic Strategies and Critical Success Factors as Revealed by Business Performance. *The Mid- Atlantic Journal of Business*, 37(2/3), 97-109.
- Day, G. (1984). *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St Paul, MN: West Publishing Co.

- Day, G. (1999). Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 5-16.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. In. Cambridge: MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MQL. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1988a). The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 237-239.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Doty, D., Glick, W., & Huber, G. (1993). Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Farrel, M. (2000). Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.
- Farrel, M., & Oczkowski, E. (1997). An Analysis of the MKTOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Fiedler, F. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250.
- Frosch, R. (1996). The Customer for R&D Is Always Wrong! *Research-Technology Management*, 39(6), 22-27.
- Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.

- Glueck, W., & Jauch, L. (1984). *Business Policy and Strategic Management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Golden, B. (1992). The Past is the Past - Or is It? The Use of Retrospective Account as Indicators of Past Strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. *Strategic Management Journal*, 10(3), 251-270.
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Han, j., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris, L., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744.
- Harris, L., & Piercy, N. (1999). Management behavior and the barriers to market orientation. *Journal of Services Marketing*, 13(2).
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Richard, W. (1999). *Comportamiento Organizacional* (J. C. Pando, Trans. 8va ed.). México: International Thomson Editores, SA de CV.
- Herbert, T., & Deresky, H. (1987). Generic Strategies: An empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content. *Strategic Management Journal*, 8(2), 135-147.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V., & Wagner, R. (2001). Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. *Journal of Management in Medicine*, 5(1), 44-63.
- Hofer, C. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-Goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. CA: Sage.

- Hunt, S., & Lambe, C. (2000). Marketing Contributions to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing, and Resource-Advantage Theory. *International Journal of Management Reviews*, 2, 17-43.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Kelley, S. (1990). Customer orientation of bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 8(6), 25-29.
- Kelley, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002) *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales.* (L. E. Pineda, Trans. 4ta ed.). México: McGraw-Hill
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. (2004). Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 19-45.
- Kochan, T., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(569-590).
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-18.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management.* New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Kumar, Stern, L., & Anderson, J. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1997). Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies. *Health Care Management Review*, 22(4), 47-60.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model. *European Journal of Marketing*, 32(1:2), 23-39.
- Leask, G. (2005). Use of strategy frameworks to analyse competitive dynamics in the pharmaceutical industry. *Journal of Medical Marketing*, 5(3), 209-218.

- Li, T., & Calantone, R. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 64(4), 13-29.
- MacDonald, S. (1995). Too Close for Comfort: The Strategic Implications of Getting Close to the Consumer. *California Management Review*, 37(4), 8-27.
- Martínez, M. (2004). El impacto de la cultura y el comportamiento de la orientación al mercado en el desempeño organizacional de los sectores industrial, comercial y de servicios en la empresa, Memoria del IX Foro de Investigación: Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática.
- Mason, E. (1939). Price and production policies for large scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 61-76.
- Matear, S., Boshoff, C., Gray, B., & Matheson, P. (1997). Models of Market Orientation: A Comparative Study. paper presented at the 8th World Marketing Congress, Kuala Lumpur, Malaysia.
- McKee, D., Varadarajan, P., & Pride, W. (1989). Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Miles, R., Snow, C., & Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: concepts and issues. *Industrial Relations*, 13, 244-264.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Murray, A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(3), 20-35.
- Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The journal product innovation management*, 21, 334-347.
- Narver, J., Slater, S., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Olson, E., Slater, S., & Hult, T. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.

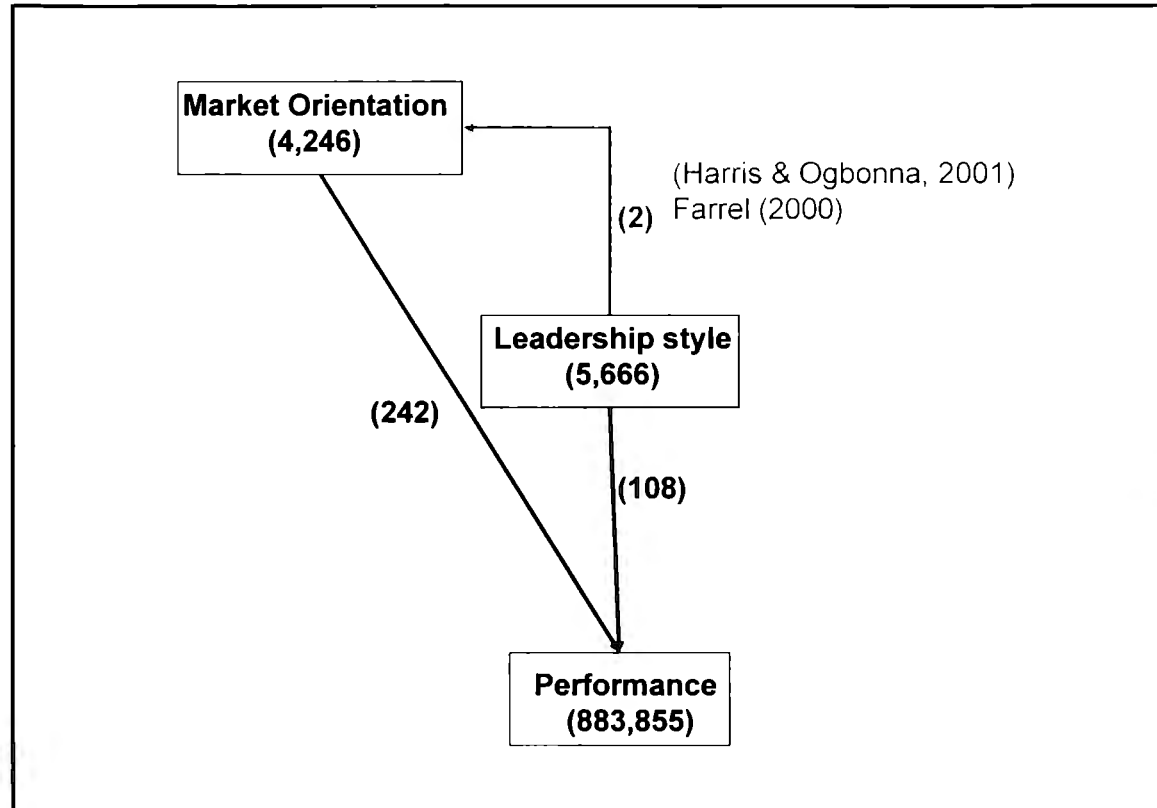
- Pecotich, A., Purdie, F., & Hattie, J. (2003). An evaluation of typologies of marketplace strategic actions. The structure of Australian top management perceptions. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 498-621.
- Pelham, A., & Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Phelan, S., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The first Twenty Years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 99-117.
- Robertson, T. (1995). Corporate graffiti. *Business Strategy Review*, 6(1), 27-44.
- Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: An organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Rust, R., & Oliver, R. (2000). Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, Autumn, 5-23.
- Sawyer, A., & Ball, D. (1981). Statistical Power and Effect Size in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 275-290.
- Sawyer, A., Ball, D., & Peter, J. (1983). The significance os Statistical Significance Test in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 122-133.
- Scherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Company.

- Schriesheim, C., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical Appraisal. In J. G. H. y. L. L. Larson (Ed.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 9-45). Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- Sharma, S., Durand, R., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing*, 18(3), 291-300.
- Shortell, S., & Zajac, E. (1990). Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategy Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
- Siguaw, J., Brown, G., & Widing, R. (1994). The influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, XXXI (February), 106-116.
- Siguaw, J., Simpson, P., & Baker, T. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Slater, S., & Atuahene-Gima, K. (2004). Survey Research in Strategic Management. In D. K. a.D. Bergh (Ed.), *Research Methodology in Strategic Management* (pp. 227-249): Elsevier Press.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing* 58(1), 46-55.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Snow, C., & Hambrick, D. (1980). Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Tinoziva, F. (1999). Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategies Across Two Countries. *Journal of Market-Focused Management*, 4(2), 125-142.
- Urban, G., & Star, S. (1991). *Advanced marketing strategy: phenomena, analysis and decisions*: Prentice Hall.
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The New Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Wrenn, B. (1997). The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 31-54.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. NJ: Englewood Cliffs Prentice Hall.

ESQUEMA 1

Líneas de Estudio OM, liderazgo y desempeño.

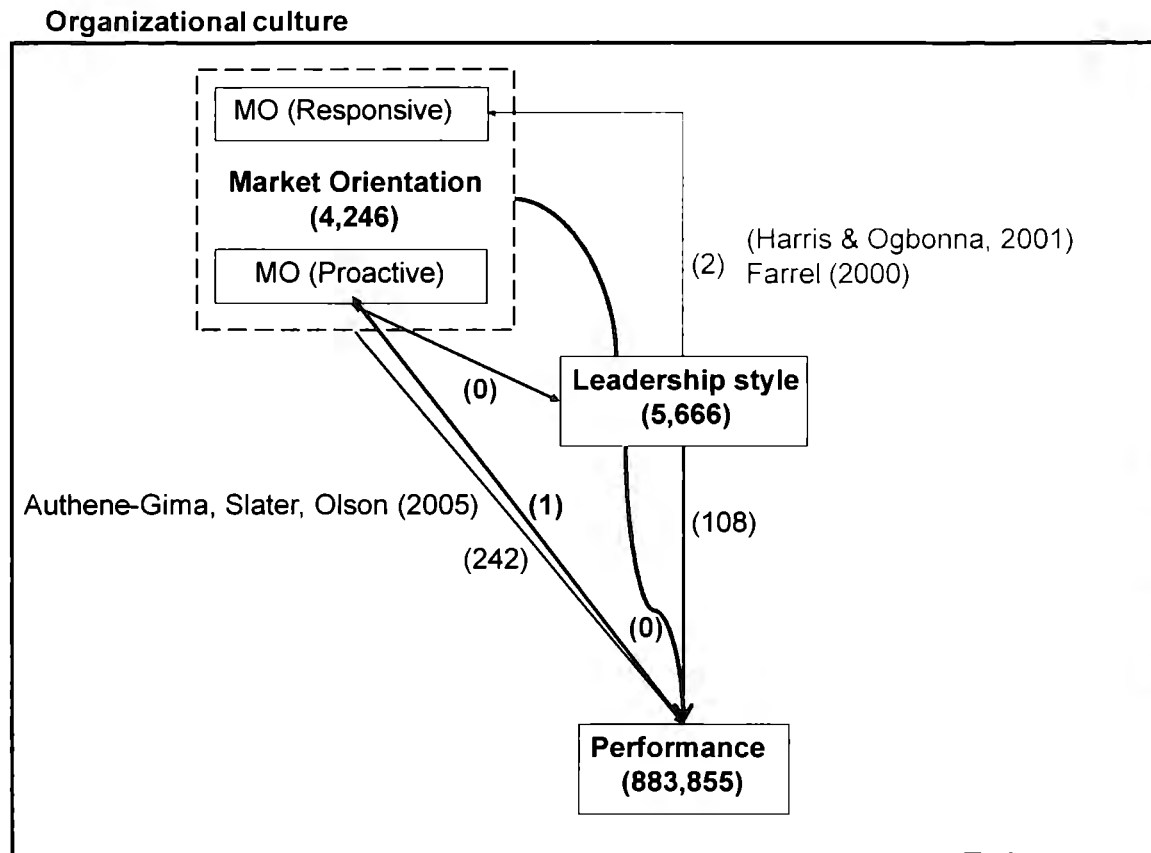
Organizational culture



Los números son la cantidad de investigaciones que se encontraron para cada una de las relaciones. Y los números dentro del recuadro de cada tema corresponden a las investigaciones publicadas encontradas para ese tema en particular y sus relaciones con diversos constructos, incluyendo los que aquí nos competen. Es decir, de los 4,246 de MO, 242 tratan de su relación con desempeño y 2 de su relación con el estilo de liderazgo. Datos obtenidos el 8 de agosto de 2006 de la base de datos ProQuest (Business Periodicals)

ESQUEMA 2

Líneas de estudio OM (OMP, OMR), liderazgo y desempeño.



En este esquema podemos apreciar que no se han realizado investigaciones que relacionen la OM en sus dos dimensiones (OMP, OMR) con el estilo de liderazgo. Por lo tanto, tampoco un estudio que establezca relación entre los tres constructos.

NOTA: Los esquemas antes presentados mantienen los términos en inglés ya que estos fueron los términos exactos que se usaron como criterio de búsqueda.

ESQUEMA 3

Hipótesis.

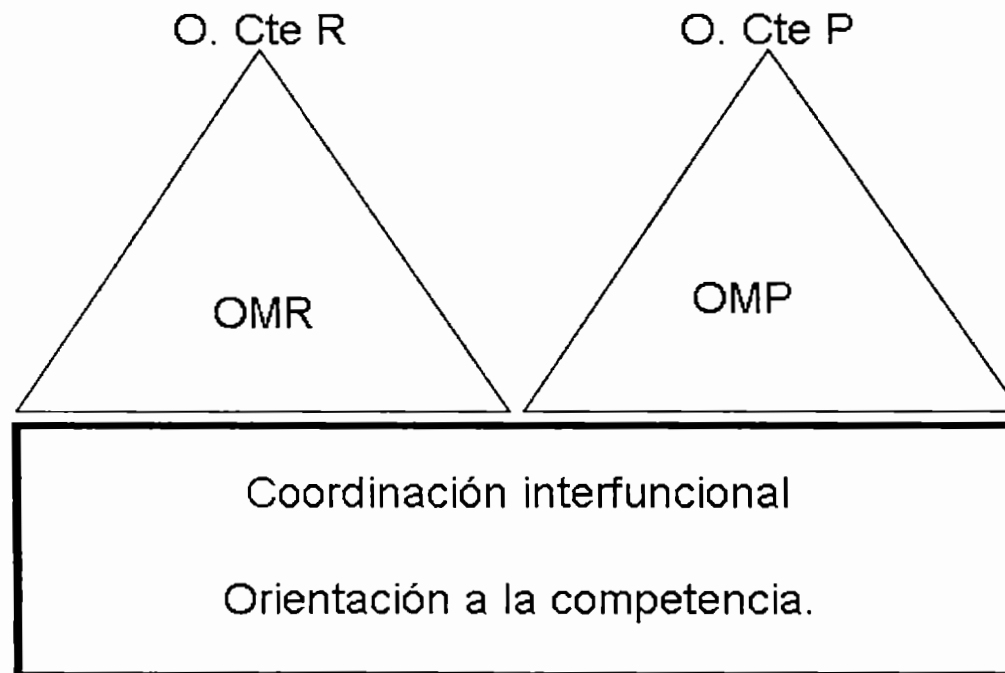
Hipótesis General: El grado de Orientación al Mercado y el tipo de Liderazgo de las UEN's impactan en su Rentabilidad (+ / -)



OMP: Orientación al Mercado PROACTIVA / OMR: Orientación al Mercado REACTIVA

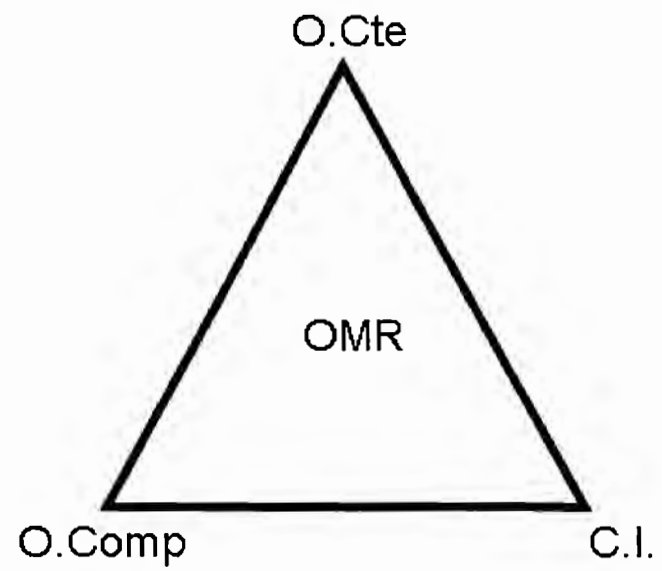
ESQUEMA 4

¿Nuevo constructo OM? (Narver et al, 2004)



ESQUEMA 5

¿Nuevo constructo OM? (Narver et al, 2004)

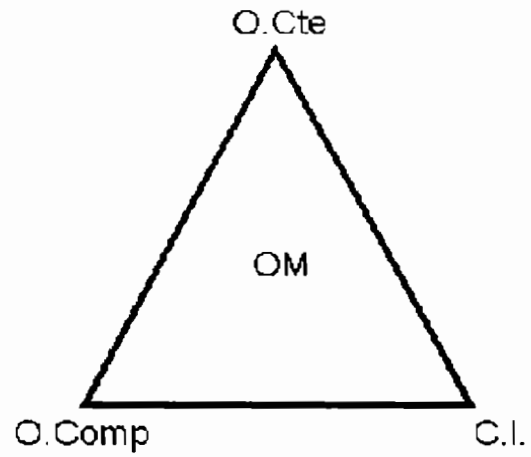


OMP
●

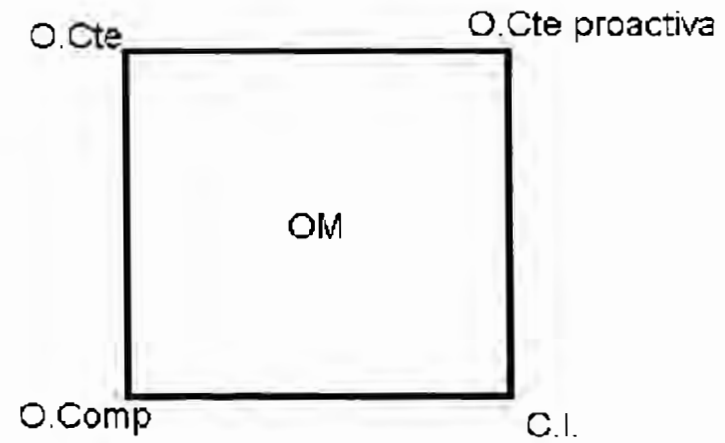
ESQUEMA 6

Evolución del constructo de OM.

(Narver & Slater, 1990)

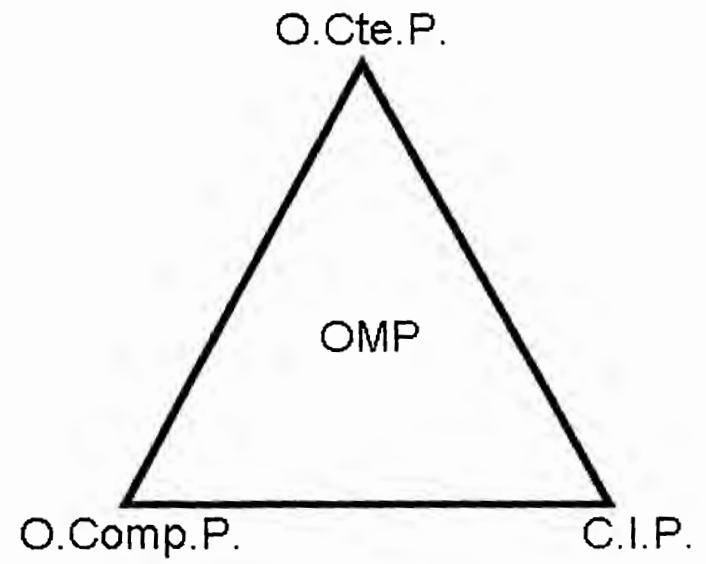
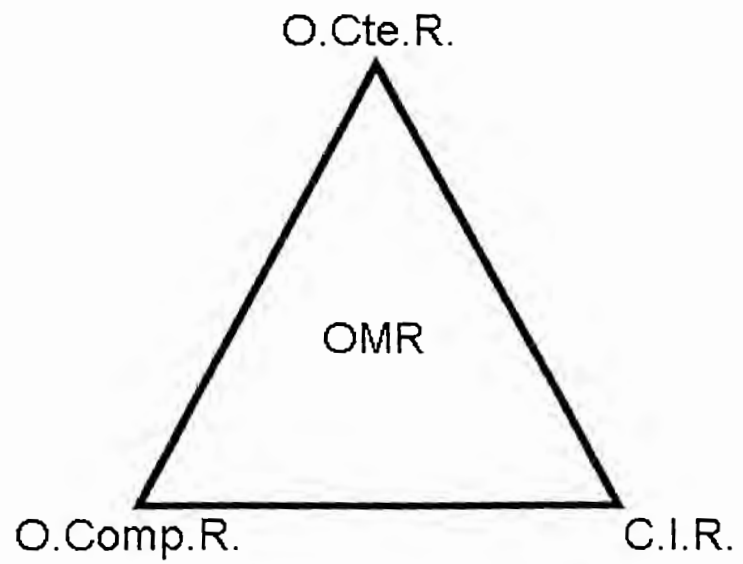


(Narver et al, 2004)



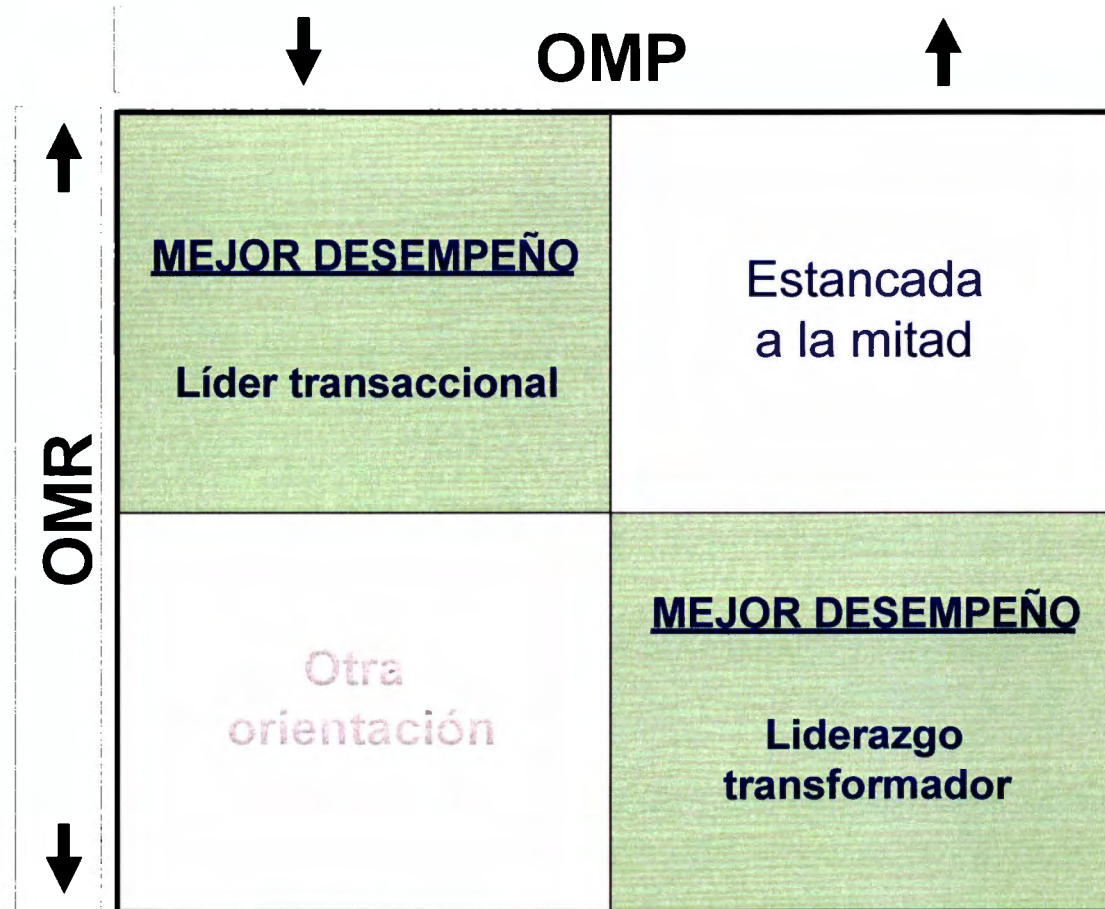
ESQUEMA 7

Propuesta del nuevo constructo de OM.



ESQUEMA 8

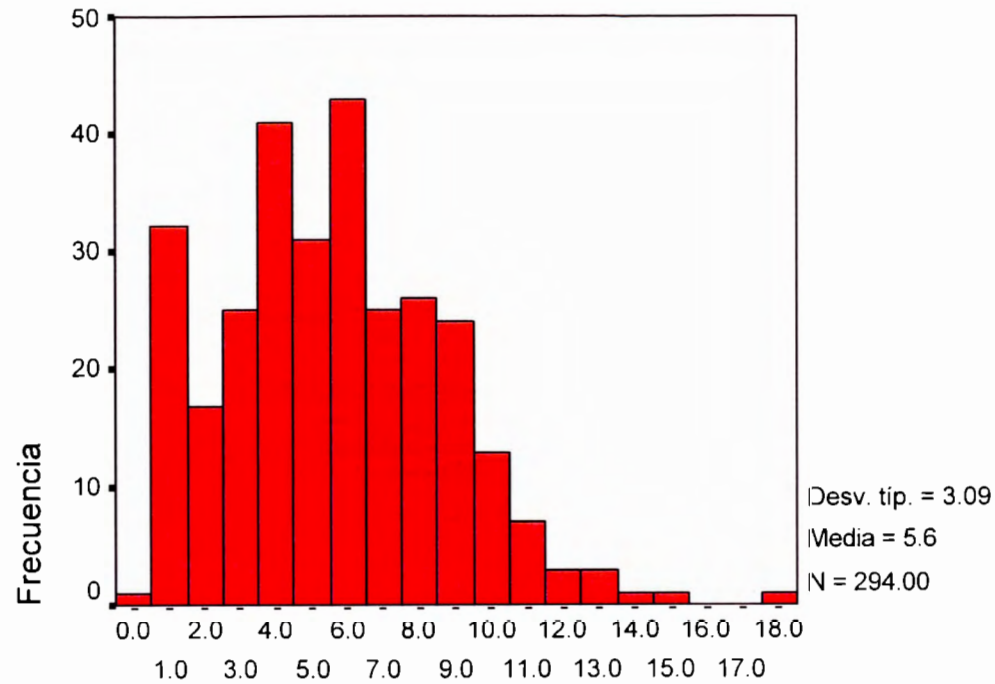
Hipótesis (corrección cuadrante “no factibe”)



OMP: Orientación al Mercado PROACTIVA / **OMR:** Orientación al Mercado REACTIVA

GRÁFICA 1
UEN's Banamex. Nivel nacional.

Ingreso / Nomina



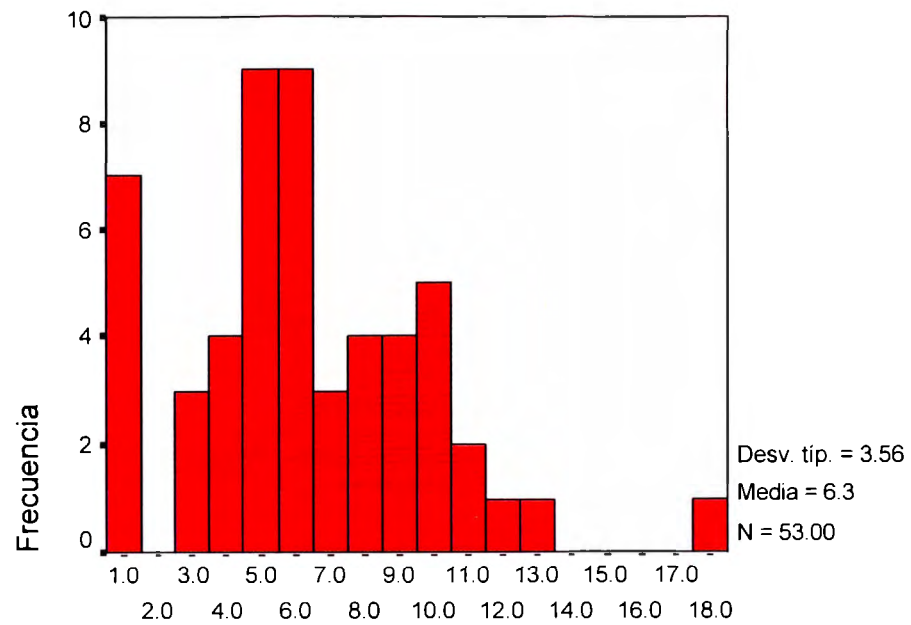
Ingreso / Nomina

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo
Ingreso / Nomina	294	.41	18.34
N válido (según lista)	294		

GRÁFICA 2
UEN's división metro norte.

Ingreso / Nomina



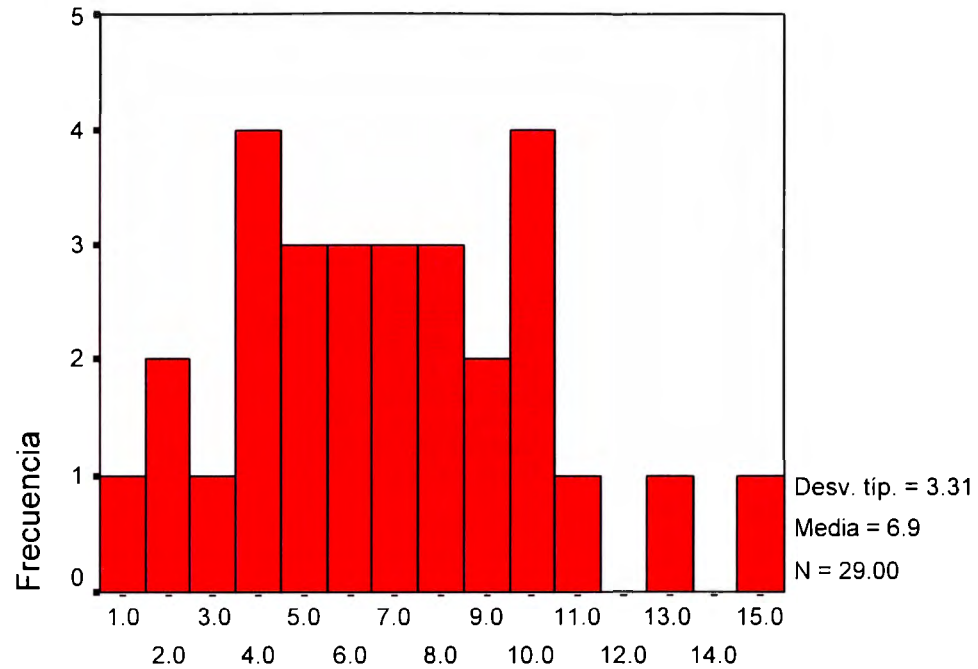
Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	53
	Perdidos	1
	Mínimo	.56
	Máximo	18.34

GRÁFICA 3
UEN's división metro sur.

Ingreso / Nomina



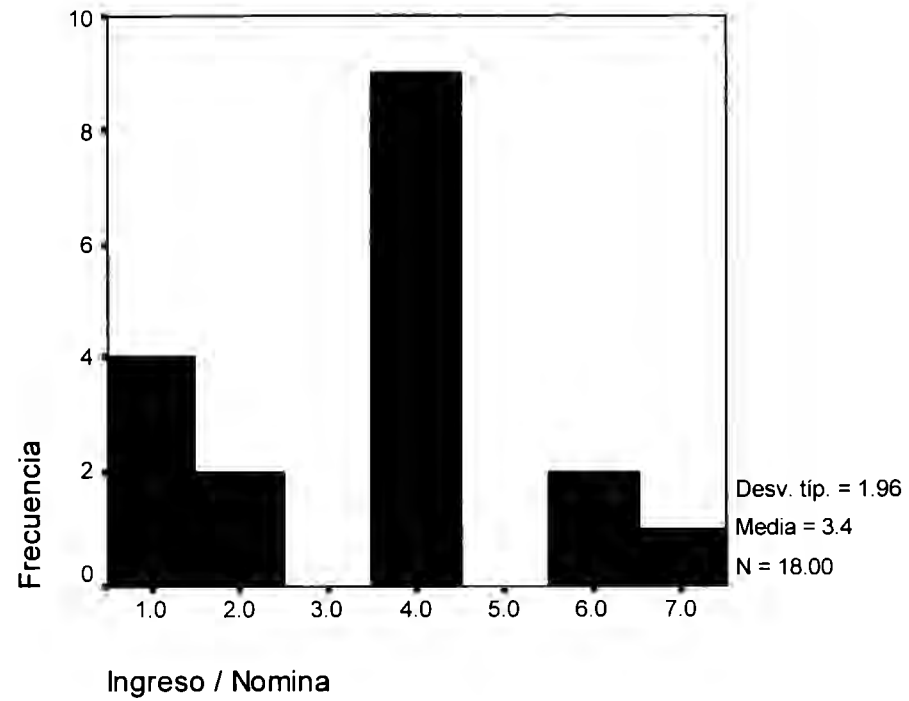
Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	29
	Perdidos	1
Mínimo		1.20
Máximo		14.69

GRÁFICA 4
UEN's división centro.

Ingreso / Nomina

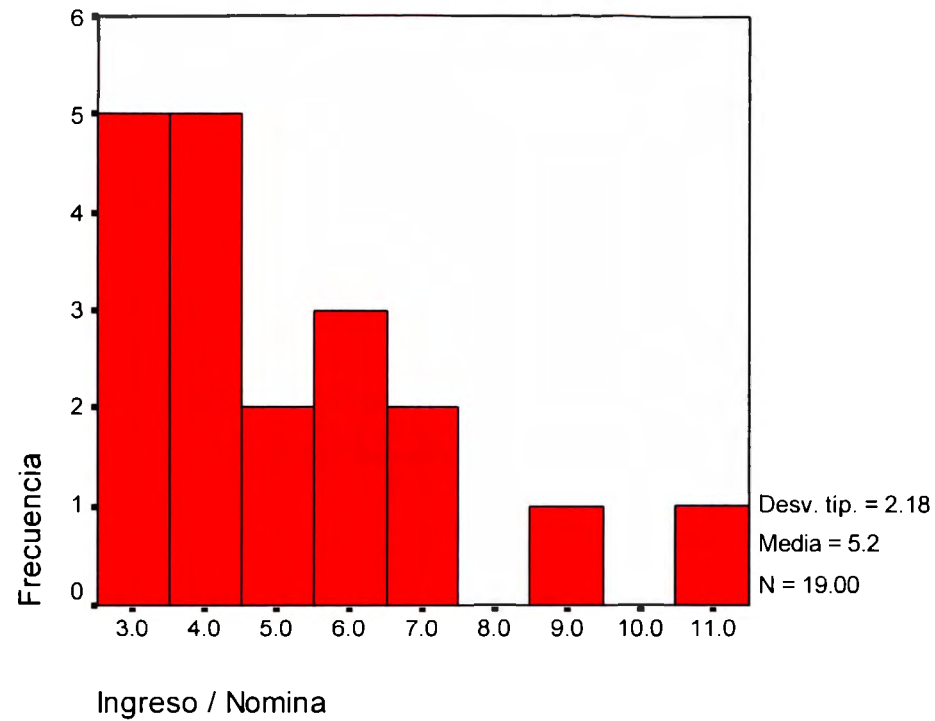


Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	18
	Perdidos	0
Mínimo		.66
Máximo		7.08

GRÁFICA 5
UEN's división golfo peninsular.

Ingreso / Nomina

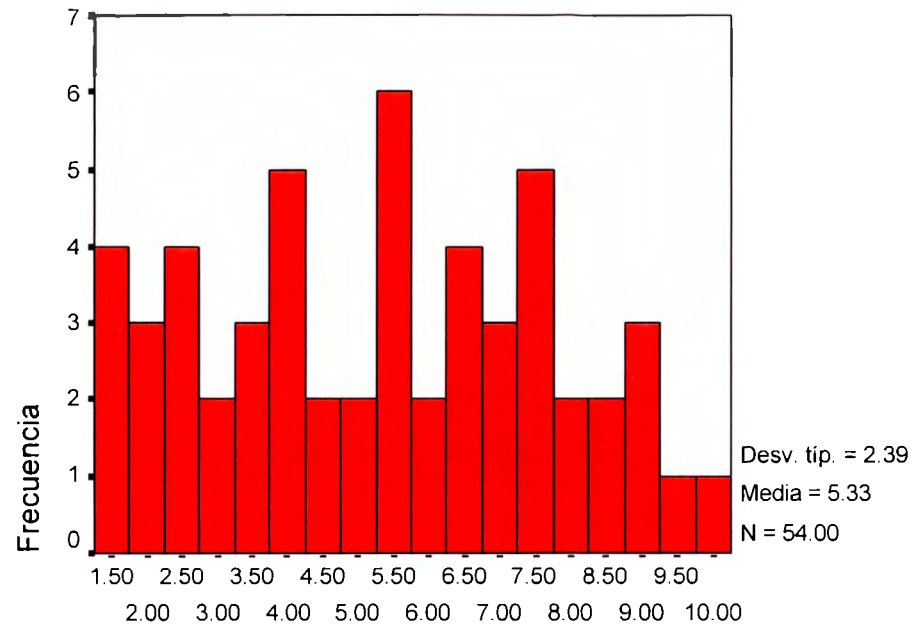


Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	19
	Perdidos	0
Mínimo		2.72
Máximo		10.85

GRÁFICA 6
UEN's división noroeste.

Ingreso / Nomina



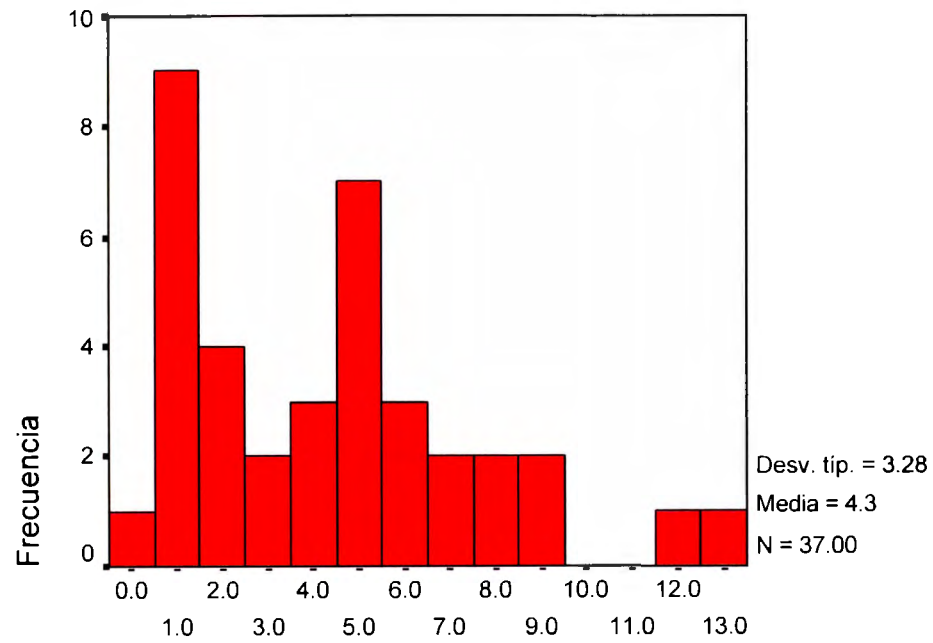
Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	54
	Perdidos	0
Mínimo		1.31
Máximo		9.79

GRÁFICA 7
UEN's división norte.

Ingreso / Nomina



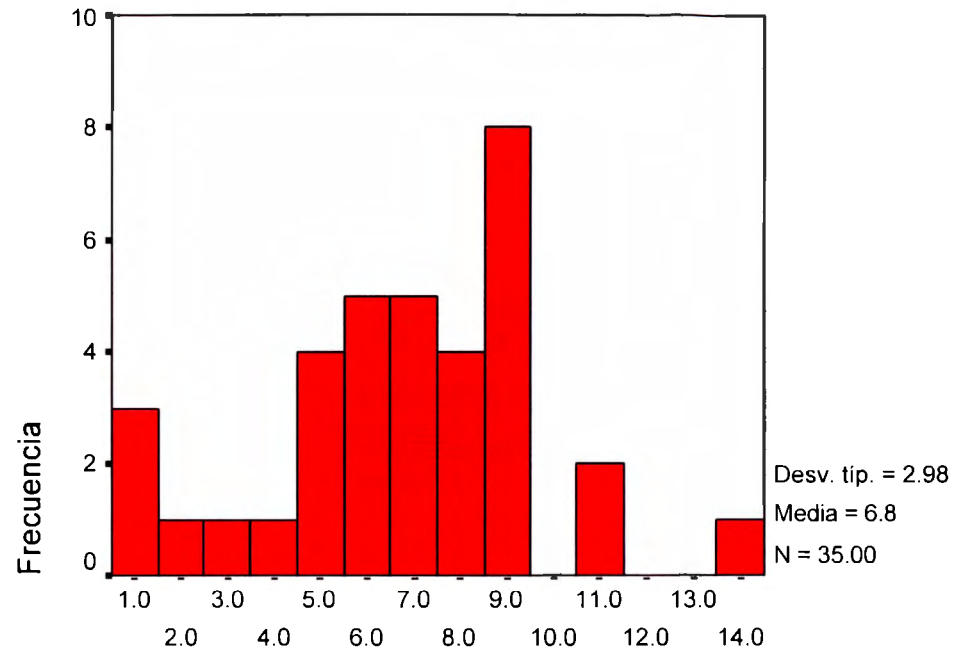
Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	37
	Perdidos	0
Mínimo		.41
Máximo		13.27

GRÁFICA 8
UEN's división occidente.

Ingreso / Nomina



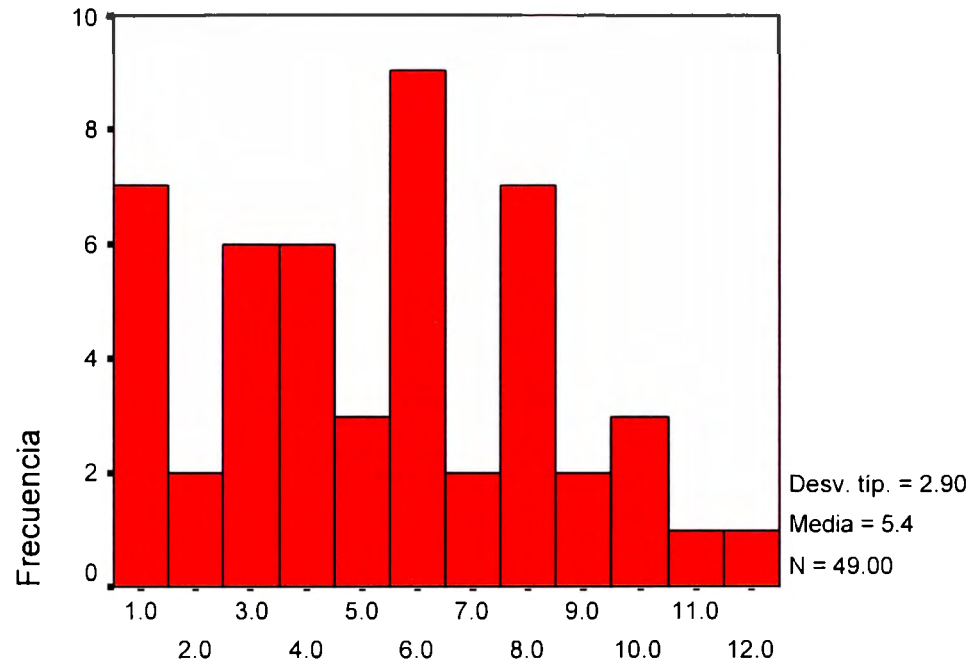
Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	35
	Perdidos	0
Mínimo		.71
Máximo		14.39

GRÁFICA 9
UEN's división sur.

Ingreso / Nomina



Ingreso / Nomina

Estadísticos

Ingreso / Nomina		
N	Válidos	49
	Perdidos	1
Mínimo		.94
Máximo		11.78

TABLA 1
Universo de sucursales Banamex por división.

	# Empleados	Proporción empleados	# de sucursales	Proporción sucursales
DIVISION CENTRO	1,663	12.94	209	13.69
DIVISION GOLFO PENINSULAR	1,362	10.60	169	11.07
DIVISION METROPOLITANA NORTE	1,635	12.72	167	10.94
DIVISION METROPOLITANA SUR	1,494	11.63	153	10.02
DIVISION NOROESTE	1,548	12.05	170	11.13
DIVISION NORTE	1,731	13.47	250	16.37
DIVISION OCCIDENTE	1,755	13.66	212	13.88
DIVISION SUR	1,661	12.93	197	12.90
	12,849	100.00	1,527	100.00

TABLA 2

Formatos de sucursal (UEN) Banamex.

	# Empleados	Proporción empleados	# de sucursales	Proporción sucursales
CF	1,062	8.27	69	4.52
MOD-RESTRG	69	0.54	23	1.51
SEC	137	1.07	65	4.26
SEC-A	18	0.14	4	0.26
SEC-C	34	0.26	13	0.85
SEC-D	52	0.40	26	1.70
SP-4	37	0.29	9	0.59
SP-7	1,562	12.16	232	15.19
SP-12	2,764	21.51	388	25.41
SP-16	800	6.23	72	4.72
SP-23	47	0.37	4	0.26
SUPER-A	121	0.94	29	1.90
SUPER-B	9	0.07	2	0.13
SUPER-C	74	0.58	18	1.18
SUPER-D	98	0.76	31	2.03
TRAD	5,965	46.42	542	35.49
	12,849	100.00	1,527	100.00

TABLA 3
Elección de formatos para investigación.

	# Empleados	Proporción empleados	# de sucursales	Proporción sucursales
CF	1,062	8.27	69	4.52
MOD-RESTRG	69	0.54	23	1.51
SEC	137	1.07	65	4.26
SEC-A	18	0.14	4	0.26
SEC-C	34	0.26	13	0.85
SEC-D	52	0.40	26	1.70
SP-4	37	0.29	9	0.59
SP-7	1,562	12.16	232	15.19
SP-12	2,764	21.51	388	25.41
SP-16	800	6.23	72	4.72
SP-23	47	0.37	4	0.26
SUPER-A	121	0.94	29	1.90
SUPER-B	9	0.07	2	0.13
SUPER-C	74	0.58	18	1.18
SUPER-D	98	0.76	31	2.03
TRAD	5,965	46.42	542	35.49
	12,849	100.00	1,527	100.00
			Muestra	85.59

TABLA 4

Promedio de empleados por formato de sucursal Banamex.

Formato	Promedio de empleados por formato
CF	15
MOD-RESTRG	3
SEC	2
SEC-A	5
SEC-C	3
SEC-D	2
SP-4	4
SP-7	7
SP-12	7
SP-16	11
SP-23	12
SUPER-A	4
SUPER-B	5
SUPER-C	4
SUPER-D	3
TRAD	11

TABLA 5**Universo (U₂) de sucursales por división.**

	Sucursales filtradas (U ₂)	
DIVISION CENTRO	181	13.85
DIVISION GOLFO PENINSULAR	139	10.64
DIVISION METROPOLITANA NORTE	146	11.17
DIVISION METROPOLITANA SUR	130	9.95
DIVISION NOROESTE	140	10.71
DIVISION NORTE	203	15.53
DIVISION OCCIDENTE	186	14.23
DIVISION SUR	182	13.93
	1,307	100.00

TABLA 6**Universo (U_2) de sucursales por formato.**

Formato	Redefinición universo (U_2)	Proporción
CF	69	5.28
SP-7	232	17.75
SP-12	388	29.69
SP-16	72	5.51
SP-23	4	0.31
TRAD	542	41.47
	1,307	100.00

TABLA 7**Diseño muestral estratificado por división.**

División	Sucursales filtradas (U_2)	Proporción	Sucursales por división
DIVISION CENTRO	181	13.85	81
DIVISION GOLFO PENINSULAR	139	10.64	63
DIVISION METROPOLITANA NORTE	146	11.17	66
DIVISION METROPOLITANA SUR	130	9.95	58
DIVISION NOROESTE	140	10.71	63
DIVISION NORTE	203	15.53	91
DIVISION OCCIDENTE	186	14.23	84
DIVISION SUR	182	13.93	82
	1,307	100.00	588

TABLA 8**Diseño muestral estratificado por formato.**

Formato	Redefinición universo (U_2)	Proporción	Muestra por formato
CF	69	5.28	31
SP-7	232	17.75	104
SP-12	388	29.69	175
SP-16	72	5.51	32
SP-23	4	0.31	2
TRAD	542	41.47	244
	1,307	100.00	588

TABLA 9

Diseño muestral estratificado por división y formato.

DIVISION CENTRO			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	6	3.31	3
SP-7	41	22.65	18
SP-12	51	28.18	23
SP-16	5	2.76	2
SP-23	1	0.55	0
TRAD	77	42.54	35
	181	100	81
DIVISION GOLFO PENINSULAR			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	7	5.04	3
SP-7	41	29.50	18
SP-12	25	17.99	11
SP-16	4	2.88	2
SP-23	1	0.72	0
TRAD	61	43.88	27
	139	100.00	63
DIVISION METROPOLITANA NORTE			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	9	6.16	4
SP-7	7	4.79	3
SP-12	59	40.41	27
SP-16	14	9.59	6
SP-23		-	0
TRAD	57	39.04	26
	146	100.00	66

CONTINÚA TABLA 9

DIVISION METROPOLITANA SUR			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	8	6.15	4
SP-7	4	3.08	2
SP-12	42	32.31	19
SP-16	11	8.46	5
SP-23	1	0.77	0
TRAD	64	49.23	29
	130	100.00	58
DIVISION NOROESTE			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	4	2.86	2
SP-7	24	17.14	11
SP-12	40	28.57	18
SP-16	5	3.57	2
SP-23	1	0.71	0
TRAD	66	47.14	30
	140	100.00	63
DIVISION NORTE			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	13	6.40	6
SP-7	34	16.75	15
SP-12	68	33.50	31
SP-16	13	6.40	6
SP-23		-	0
TRAD	75	36.95	34
	203	100.00	91

CONTINÚA TABLA 9

DIVISION OCCIDENTE			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	16	8.60	7
SP-7	27	14.52	12
SP-12	56	30.11	25
SP-16	17	9.14	8
SP-23		-	0
TRAD	70	37.63	31
	186	100.00	84
DIVISION SUR			
Formato	Redefinición universo	Proporción	Muestra
CF	6	3.30	3
SP-7	54	29.67	24
SP-12	47	25.82	21
SP-16	3	1.65	1
SP-23		-	0
TRAD	72	39.56	32
	182	100.00	82

TABLA 10

Frecuencias por puesto. Base de datos HOTEL.

Directores	30
Subdirectores	5
Gerente	30
Jefe de área	44
Supervisor	58
Administrativo/auxiliar	98
Mensajero	2
Técnico	20
Operativo	541
	828

TABLA 11

Frecuencias tras la reagrupación de puestos (área reducida). Base de datos HOTEL.

Alta dirección	35
Gerencia media	132
Operaciones	661
	828

TABLA 12**Prueba de diferencia entre grupos (área reducida). Caso HOTEL.**

Reactivo/Filtro	Área reducida	Reactivo/Filtro	Área reducida
1	0.243	34	0.872
2	0.188	35	0.345
3	0.554	36	0.578
4	0.431	37	0.979
5	0.928	38	0.476
6	0.133	39	0.226
7	0.109	40	0.731
8	0.916	41	0.294
9	0.509	42	0.003
10	0.324	43	0.850
11	0.013	44	0.481
12	0.799	45	0.731
13	0.705	46	0.566
14	0.048	47	0.266
15	0.084	48	0.709
16	0.110	49	0.231
17	0.644	50	0.211
18	0.457	51	0.609

CONTINÚA TABLA 12

19	0.601	52	0.482
20	0.091	53	0.138
21	0.514	54	0.601
22	0.114	55	0.106
23	0.074	56	0.027
24	0.001	57	0.611
25	0.474	58	0.149
26	0.771	59	0.248
27	0.260	60	0.147
29	0.050	61	0.007
30	0.894	62	0.343
31	0.898	63	0.024
32	0.543	64	0.355
33	0.136		
		TOTAL DIFERENTES	8

TABLA 13

Frecuencias de respuesta. División de operaciones Banamex. Piloto 2.

NOMBRE SIRH	NOMBRE DEL RESPONSABLE	HC por SIRH	Respuesta
ESTRATEGIA BANCA COMERCIAL	Luis Villalpando	7	6
PROCESOS VENTAS	Donaji Pineda	5	2
FORMATOS DE NEGOCIO	Ricardo Christensen	11	6
ATENCION AL NEGOCIO	David Gómez	5	2
DESEMPEÑO DE LA FRANQUICIA	Francisco Ayza	7	5
COMPLIANCE	Joaquín Muñoz	6	5
CONTROL INTERNO SI / BISO	Rosa Martha Ramirez	8	3
ESTGIA.COMERCIAL CCBE Y CORRES	Alberto Alcaraz	15	10
CENTRALIZADORA ART 115	María del Carmen Guerrero	5	4
		69	43
		%	62.32

TABLA 14

Análisis Factorial OM y liderazgo: HOTEL.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
57. Da confianza	.819											
59. Despierta consciencia acerca de los temas importantes	.795											
58. Habla de manera entusiasta	.773											
53. Considera los valores	.754											
55. Habla de manera optimista	.742											
54. Enfatiza en la misión colectiva	.740											
51. Es un modelo de ética	.732											
48. Habla de valores	.693											
60. Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas	.685											
63. Sugiere nuevas maneras	.638											
62. Busca diferentes enfoques	.627											
45. Confía en los demás	.557											
52. Recompensa mis logros	.523											
35. Soluciona problemas												
37. Tiene mi respeto												
6. Continuamente tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes		.720										
10. Incorporamos soluciones en nuestros servicios antes de que nuestros clientes las pidan		.691										
4. Somos más orientados al cliente que nuestra competencia.		.681										
3. Somos diferentes de la competencia porque conocemos bien a nuestros clientes		.644										
1. Desarrollamos con anticipación servicios novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes		.637										
8. Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua		.629										
2. Constantemente verificamos la opinión que tiene el cliente sobre nosotros.		.568										
5. Remodelamos seguido las instalaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes		.515										
9. Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a la competencia		.502										
12. Creo que este negocio existe principalmente para servir a sus clientes												
7. Claramente se impulsa el trabajo en equipo con las diversas áreas												
20. Buscamos las áreas de oportunidad cuando los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades												
23. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre la industria en general			.730									
27. Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales			.711									
21. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre sí mismos			.706									
26. Identificamos las áreas donde los principales competidores fracasan			.692									
25. Identificamos las áreas donde los principales competidores tienen éxito			.676									
22. Detectamos necesidades de los clientes antes que la mayoría de la competencia, a través del contacto continuo con el cliente			.510									
17. En el hotel se comparte información de las actividades de la competencia			.507									

CONTINÚA TABLA 14

	4	5	6	7	8	9	10	11
14. Analizamos las metas de los competidores								
19. Buscamos hacer cosas que no molesten a nuestra competencia								
24. Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes								
49. Me ayuda a mejorar si nota que le "estoy echando ganas"	.603							
46. Siempre se qué puedo obtener extra si hago bien mi trabajo	.578							
34. Dirige mis esfuerzos	.530							
38. Enseña y dirige al mismo tiempo ("couchea")								
30. Brinda atención personalizada								
29. Me siento orgulloso de él/ella (me inspira, quiero ser como él/ella)								
31. Se enfoca en mis errores	.668							
43. Se concentra en mis fallas	.666							
39. Le da seguimiento a mis errores	.634							
36. Reacciona a los errores o fallas	.540							
16. Comunicamos libremente nuestros fracasos con el cliente a los demás departamentos de la empresa			.653					
11. Comunicamos libremente nuestros éxitos con el cliente a los demás departamentos de la empresa			.588					
13. Se comparte regularmente la opinión de nuestros clientes con todos los niveles de la organización			.564					
15. Hacemos "lluvia de ideas" sobre cómo nuestros clientes usan nuestras instalaciones y servicios								
56. Evita tomar decisiones				.742				
47. Evita involucrarse				.605				
61. Retarda lo más posible dar una respuesta				.602				
50. Está ausente cuando se le necesita				.583				
32. Reacciona a los problemas sólo si son serios					.698			
44. Reacciona a los problemas sólo si son seguidos					.678			
42. Percibe la diferencia entre nosotros (los empleados)						.650		
41. Demuestra poder						.600		
40. Él diría "si no está roto, no lo arregles"								
18. Innovamos a pesar del riesgo de que nuestros productos se vuelvan obsoletos							.566	
33. Sus acciones van más allá de su interés personal								
64. Él piensa que un problema puede verse de muchas maneras								.665
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.								
a La rotación ha convergido en 11 iteraciones.								

TABLA 15

Análisis factorial OM: HOTEL.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente			
	1	2	3	4
6. Continuamente tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes	.710			
4. Somos más orientados al cliente que nuestra competencia.	.694			
10. Incorporamos soluciones en nuestros servicios antes de que nuestros clientes las pidan	.655			
3. Somos diferentes de la competencia porque conocemos bien a nuestros clientes	.653			
8. Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua	.618			
1. Desarrollamos con anticipación servicios novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	.598			
5. Remodelamos seguido las instalaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	.544			
2. Constantemente verificamos la opinión que tiene el cliente sobre nosotros.	.525			
12. Creo que este negocio existe principalmente para servir a sus clientes	.517			
9. Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a la competencia				
22. Detectamos necesidades de los clientes antes que la mayoría de la competencia, a través del contacto continuo con el cliente				
20. Buscamos las áreas de oportunidad cuando los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades				
26. Identificamos las áreas donde los principales competidores fracasan		.758		
27. Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales		.743		
25. Identificamos las áreas donde los principales competidores tienen éxito		.700		
24. Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes		.607		
23. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre la industria en general		.541		.510
11. Comunicamos libremente nuestros éxitos con el cliente a los demás departamentos de la empresa			.682	
13. Se comparte regularmente la opinión de nuestros clientes con todos los niveles de la organización			.674	
16. Comunicamos libremente nuestros fracasos con el cliente a los demás departamentos de la empresa			.662	
15. Hacemos "lluvia de ideas" sobre cómo nuestros clientes usan nuestras instalaciones y servicios			.595	
14. Analizamos las metas de los competidores			.551	
7. Claramente se impulsa el trabajo en equipo con las diversas áreas				
18. Innovamos a pesar del riesgo de que nuestros productos se vuelvan obsoletos				.678
19. Buscamos hacer cosas que no molesten a nuestra competencia				.665
21. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre sí mismos				.647
17. En el hotel se comparte información de las actividades de la competencia				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

TABLA 16

Análisis factorial liderazgo: HOTEL.

Matriz de componentes rotado^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
59. Despierta conciencia acerca de los temas importantes	.778					
57. Da confianza	.771					
58. Habla de manera entusiasta	.756					
54. Enfatiza en la misión colectiva	.731					
55. Habla de manera optimista	.731					
53. Considera los valores	.713					
51. Es un modelo de ética	.697					
63. Sugiere nuevas maneras	.681					
62. Busca diferentes enfoques	.675					
60. Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas	.673					
48. Habla de valores	.662					
45. Confía en los demás	.531					
64. El piensa que un problema puede verse de muchas maneras						
35. Soluciona problemas						
49. Me ayuda a mejorar si nota que le "estoy echando ganas"		.660				
34. Dirige mis esfuerzos		.616				
46. Siempre se qué puedo obtener extra si hago bien mi trabajo		.591				
29. Me siento orgulloso de él/ella (me inspira, quiero ser como él/ella)		.586				
30. Brinda atención personalizada		.576				
52. Recompensa mis logros		.568				
38. Enseña y dirige al mismo tiempo ("couchea")		.547				
37. Tiene mi respeto						
33. Sus acciones van más allá de su interés personal						
31. Se enfoca en mis errores			.718			
43. Se concentra en mis fallas			.679			
39. Le da seguimiento a mis errores			.627			
36. Reacciona a los errores o fallas			.602			
56. Evita tomar decisiones				.753		
47. Evita involucrarse				.637		
61. Retarda lo más posible dar una respuesta				.622		
50. Está ausente cuando se le necesita				.605		
32. Reacciona a los problemas sólo si son serios					.746	
44. Reacciona a los problemas sólo si son seguidos					.726	
42. Percibe la diferencia entre nosotros (los empleados)						.667
41. Demuestra poder						.641
40. Él diría "si no está roto, no lo arregles"						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

TABLA 17
Correlaciones entre factores OM y liderazgo: HOTEL.

Correlaciones

		Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Coordinación Interfuncional	Transformador	Transaccional	Pasivo-Evasivo
Orientación al cliente	Correlación de Pearson	1	.000	.000	.189(**)	.283(**)	-.097(**)
	Sig. (bilateral)	.	1.000	1.000	.000	.000	.005
	N	828	828	828	828	828	828
Orientación a la competencia	Correlación de Pearson	.000	1	.000	.134(**)	.212(**)	.005
	Sig. (bilateral)	1.000	.	1.000	.000	.000	.891
	N	828	828	828	828	828	828
Coordinación Interfuncional	Correlación de Pearson	.000	.000	1	.166(**)	.212(**)	.007
	Sig. (bilateral)	1.000	1.000	.	.000	.000	.834
	N	828	828	828	828	828	828
Transformador	Correlación de Pearson	.189(**)	.134(**)	.166(**)	1	.000	.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	1.000	1.000
	N	828	828	828	828	828	828
Transaccional	Correlación de Pearson	.283(**)	.212(**)	.212(**)	.000	1	.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	1.000	.	1.000
	N	828	828	828	828	828	828
Pasivo-Evasivo	Correlación de Pearson	-.097(**)	.005	.007	.000	.000	1
	Sig. (bilateral)	.005	.891	.834	1.000	1.000	.
	N	828	828	828	828	828	828

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 18

Piloto 1 “CASO HOTEL”

FACTORES TEÓRICOS:

OM			LIDERAZGO						
OMR		OM P	TRANF		TRANS		ACTIVO	PASIVO	
CT E	COM P.	COORD	CT E	CARISM A	INTELE C	INDIVI D	RECOM P	MANAGE R	PAS/EV AS

ANÁLISIS DE FACTOR NIKKO

1. Análisis: Todo el instrumento; Componentes principales; Varimax; todas las cargas “positivas”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9106	43

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
L.Trasn	O.Cte	O.Comp	L.Transac	Activo	C.I.	Pasivo/Evasivo				
II57	I6	I23	II49	II31	I16	II56	II32	II42	I18	II64
II59	I10	I27	II46	II43	I11	II47	II44	II41		
II58	I4	I21	II34	II39	I13	II61				
II53	I3	I26		II36		II50				
II55	I1	I25								
II54	I8	I22								
II51	I2	I17								
II48	I5									
II60	I9									
II63										
II62										
II45										
II52										

CONTINÚA TABLA 18

2. Análisis: OM (I1-I28); Componentes principales; Varimax; todas las cargas “positivas”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9063	19

1	2	3	4
O.Cte	O.Comp	C.I.	
I6	I23	I11	I18
I4	I27	I13	I19
I10	I24	I16	I21
I3	I25	I15	
I8	I26	I14	
I1			
I5			
I2			
I12			

CONTINÚA TABLA 18

3. Análisis: LIDERAZGO (II29-II64); Componentes principales; Varimax; todas las cargas “positivas”

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8643	27

1	2	3	4	5	6
Transf	Transacc	Activo	Pasivo/Evasivo		
II59	II49	II31	II56	II32	II42
II57	II34	II43	II47	II44	II41
II58	II46	II39	II61		
II54	II29	II36	II50		
II55	II30				
II53	II52				
II51	II38				
II63					
II62					
II60					
II48					
II45					

CONTINÚA TABLA 18

Análisis: OM (I1-I28)

Técnica: Componentes principales.

Rotación: Varimax

#Factores: 4

Todas las cargas “positivas”

FACTOR 1 Orientación al cliente (proactiva y reactiva)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8478	9

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
I6	Continuamente tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes.	OMP	Orientación al cliente proactiva
I4	Somos más orientados al cliente que nuestra competencia.	OMR	Orientación a la competencia
I10	Incorporamos soluciones en nuestros servicios antes de que nuestros clientes las pidan.	OMP	Orientación al cliente proactiva
I3	Somos diferentes de la competencia porque conocemos bien a nuestros clientes.	OMR	Orientación al cliente
I8	Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua.	OMR	Orientación al cliente
I1	Desarrollamos con anticipación servicios novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	OMP	Orientación al cliente proactiva
I5	Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a la competencia.	OMR	Orientación a la competencia
I2	Constantemente verificamos la opinión que tiene el cliente sobre nosotros.	OMP	Orientación al cliente proactiva
I12	Creo que este negocio existe principalmente para servir a sus clientes.	OMR	Orientación al cliente

CONTINÚA TABLA 18

FACTOR 2 (Orientación a la competencia)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8320	5

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
I23	Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre la industria en general.	OMR	Orientación a la competencia.
I27	Evaluamos fortalezas y debilidades de los competidores principales.	OMR	Orientación a la competencia.
I24	Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes.	OMP	Orientación al cliente proactiva
I25	Identificamos las áreas donde los principales competidores tienen éxito.	OMR	Orientación a la competencia.
I26	Identificamos las áreas donde los principales competidores fracasan.	OMR	Orientación a la competencia.

CONTINÚA TABLA 18

FACTOR 3 (Coordinación interfuncional)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8091	5

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
I11	Comunicamos libremente nuestros éxitos con el cliente a los demás departamentos de la empresa.	OMR	Coord. Interfunc.
I13	Se comparte regularmente la opinión de nuestros clientes con todos los niveles de la organización.	OMR	Coord. Interfunc.
I16	Comunicamos libremente nuestros fracasos con el cliente a los demás departamentos de la empresa.	OMR	Coord. Interfunc.
I15	Hacemos "lluvia de ideas" sobre cómo nuestros clientes usan nuestras instalaciones y servicios.	OMR	Coord. Interfunc.
I14	Analizamos las metas de los competidores.	OMR	Orientación a la competencia.

FACTOR 4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.6420	3

I18	Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua.	OMR	Orientación al cliente
I19	Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a la competencia.	OMR	Orientación a la competencia
I20	Buscamos las áreas de oportunidad cuando los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades.	OMP	Orientación al cliente proactiva

CONTINÚA TABLA 18

Análisis: LIDERAZGO (II29-II64)

Técnica: Componentes principales.

Rotación: Varimax

#Factores: 6

Todas las cargas “positivas”

FACTOR 1 (Transformador /Carisma inspiracional, estimulador intelectual)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9282	12

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II59	Despierta conciencia acerca de los temas importantes.	Transformador	Carisma/inspiracional
II57	Da confianza.	Transformador	Carisma/inspiracional
II58	Habla de manera entusiasta.	Transformador	Carisma/inspiracional
II54	Enfatiza en la misión colectiva.	Transformador	Carisma/inspiracional
II55	Habla de manera optimista.	Transformador	Carisma/inspiracional
II53	Considera los valores.	Transformador	Carisma/inspiracional
II51	Es un modelo de ética.	Transformador	Carisma/inspiracional
II63	Sugiere nuevas maneras.	Transformador	Estimulador Intelectual
II62	Busca diferentes enfoques.	Transformador	Estimulador Intelectual
II60	Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas.	Transformador	Estimulador Intelectual
II48	Habla de valores.	Transformador	Carisma/inspiracional
II45	Confía en los demás.	Transformador	Carisma/inspiracional

CONTINÚA TABLA 18

FACTOR 2 (Transaccional /Recompensa contingente, consideración individual)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.8255	7

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II49	Me ayuda a mejorar si nota que le “estoy echando ganas”	Transaccional	Recompensa contingente
II34	Dirige mis esfuerzos.	Transaccional	Consideración individual
II46	Siempre se qué puedo obtener extra si hago bien mi trabajo.	Transaccional	Recompensa contingente
II29	Me siento orgulloso de él/ella (me inspira, quiero ser como él/ella)	Transformador	Carisma/inspiacional
II30	Brinda atención personalizada.	Transaccional	Consideración individual
II52	Recompensa mis logros.	Transaccional	Recompensa contingente
II38	Enseña y dirige al mismo tiempo (“chouchea”)	Transaccional	Consideración individual

FACTOR 3 (Activo / Manager por excepción)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.7351	4

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II31	Se enfoca en mis errores.	Activo	Manager por excepción
II43	Se concentra en mis fallas.	Activo	Manager por excepción
II39	Le da seguimiento a mis errores.	Activo	Manager por excepción
II36	Reacciona a los errores o fallas.	Pasivo	Pasivo/Evasivo

CONTINÚA TABLA 18

FACTOR 4 (Pasivo/Pasivo evasivo)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.6866	4

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II56	Evita tomar decisiones.	Pasivo	Pasivo/Evasivo
II47	Evita involucrarse.	Pasivo	Pasivo/Evasivo
II61	Retarda lo mas posible dar una respuesta.	Pasivo	Pasivo/Evasivo
II50	Está ausente cuando se le necesita.	Pasivo	Pasivo/Evasivo

FACTOR 5 (problemas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.6447	2

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II32	Reacciona a los problemas sólo si son serios.	Pasivo	Pasivo/Evasivo
II44	Reacciona a los problemas sólo si son seguidos.	Pasivo	Pasivo/Evasivo

FACTOR 6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.3661	2

CÓDIGO	REACTIVO	CONSTRUCTO	DIMENSIÓN
II42	Percibe la diferencia entre nosotros (los empleados)	Transaccional	Consideración individual
II41	Demuestra poder.	Transformador	Carisma/inspiacional

TABLA 19**Diseño de muestra estratificada por división.**

División	Sucursales filtradas (U_2)	Proporción	Sucursales por división
DIVISION CENTRO	181	13.85	81
DIVISION GOLFO PENINSULAR	139	10.64	63
DIVISION METROPOLITANA NORTE	146	11.17	66
DIVISION METROPOLITANA SUR	130	9.95	58
DIVISION NOROESTE	140	10.71	63
DIVISION NORTE	203	15.53	91
DIVISION OCCIDENTE	186	14.23	84
DIVISION SUR	182	13.93	82
	1,307	100.00	588

TABLA 20**Porcentaje de respuesta. Muestra final UEN's Banamex a nivel nacional por división.**

División	Sucursales obtenidas por división	Distribución del muestreo	Porcentaje de respuesta con respecto a lo esperado	Error aleatorio con 95% de confianza de la muestra obtenida
DIVISION CENTRO	18	6.06	22.22	0.21
DIVISION GOLFO PENINSULAR	19	6.40	30.16	0.20
DIVISION METROPOLITANA NORTE	54	18.18	81.82	0.10
DIVISION METROPOLITANA SUR	30	10.10	51.72	0.15
DIVISION NOROESTE	54	18.18	85.71	0.10
DIVISION NORTE	37	12.46	40.66	0.14
DIVISION OCCIDENTE	35	11.78	41.67	0.14
DIVISION SUR	50	16.84	60.98	0.11
	297	100.00	50.51	0.05

TABLA 21

Porcentaje de respuesta. Muestra final UEN's Banamex a nivel nacional por formato.

Esperado:

Formato	Redefinición universo (U_2)	Proporción	Muestra por formato
CF	69	5.28	31
SP-7	232	17.75	104
SP-12	388	29.69	175
SP-16	72	5.51	32
SP-23	4	0.31	2
TRAD	542	41.47	244
	1,307	100.00	588

Obtenido:

Formato	Sucursales obtenidas por formato	Distribución del muestreo	Porcentaje de respuesta con respecto a lo esperado	Error aleatorio con 95% de confianza de la muestra obtenida
CF	22	7.41	70.97	0.17
SP-7	34	11.45	32.69	0.16
SP-12	93	31.31	53.14	0.09
SP-16	23	7.74	71.88	0.17
SP-23	3	1.01	150.00	0.28
TRAD	122	41.08	50.00	0.08
	297	100.00	50.51	0.05

TABLA 22

Análisis factorial. Base de datos UEN's Banamex.

Matriz de componentes rotado^a

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CARINS72	.818								
ACT48	.815								
CARINS82	.813								
CARINS60	.812								
CONIND44	.808								
CARINS70	.800								
ESTINT88	.799								
CONIND71	.797								
ESTINT84	.791								
CARINS63	.788								
ACT45	.785								
RECCON55	.784								
CARINS43	.783								
ESTINT67	.783								
ESTINT61	.779								
CONIND39	.772								
CONIND35	.770								
ESTINT88	.767								
CARINS57	.763								
CARINS56	.755								
RECCON52	.733								
ACT74	.733								
CARINS54	.730								
RECCON49	.727								
CARINS38	.727								
CARINS73	.723								
ACT36	.711								
RECCON75	.704								
CARINS51	.688								
RECCON40	.651								
CARINS47	.636								
ACT33	.632								
CARINS79	.611								
RECCON69	.595								
ESTINT58	.545								
ACT41	.540								
OMP7		.774							
OMP6		.741							
OMP3		.734							
OMP1		.731							
OMP4		.726							
OMP2		.724							
OMP5		.674							
CTE14		.633							
CTE12		.617							
CTE11		.617							
CTE13		.610							
OMP9		.600							
CTE10		.581							
CTE15		.562							
OMP8		.540							
COMP22			.708						
COMP17			.705						
COMP20			.704						
COMP19			.700						
COMP18			.698						
COMP23			.680						
COMP25			.621						
COMP24			.500						
COMP27				.730					
PASEVA59				.709					
PASEVA53				.707					
PASEVA65				.643					
PASEVA77				.633					
PASEVA42				.628					
PASEVA50					.740				
CI31					.713				
CI28					.684				
CI32					.632				
CI30					.616				
CI29						.633			
CTE21						.531			
CTE16						.527			
CTE26							.627		
ACT78							.627		
ACT76								.789	
PASEVA34								.734	
PASEVA46									.734
PASEVA37									

Metodo de extracción: Análisis de componentes principales

Metodo de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

• La rotación ha convergido en 7 iteraciones

TABLA 23
Análisis factorial. UEN's Banamex sin dimensiones: activo y pasivo/evasivo.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
CARINS60	.823				
CARINS62	.816				
CONIND44	.811				
CARINS72	.811				
CARINS70	.802				
CONIND71	.801				
ESTINT64	.801				
CARINS43	.797				
ESTINT68	.795				
CARINS63	.794				
RECCON55	.788				
ESTINT61	.780				
ESTINT67	.779				
CONIND39	.776				
CARINS57	.774				
CONIND35	.772				
CARINS56	.769				
ESTINT66	.762				
CARINS38	.740				
CARINS54	.739				
RECCON52	.734				
RECCON49	.732				
CARINS73	.721				
RECCON75	.712				
CARINS51	.679				
RECCON40	.651				
CARINS47	.632				
CARINS79	.620				
RECCON69	.607				
ESTINT58	.532				
OMP7		.760			
OMP6		.727			
OMP3		.724			
OMP4		.717			
OMP2		.716			
OMP1		.715			
OMP5		.680			
CTE14		.640			
CTE11		.631			
CTE12		.631			
CTE13		.623			
CTE10		.599			
OMP9		.592			
CTE15		.572			
OMP8		.523			
COMP22					
COMP23			.714		
COMP17			.707		
COMP20			.707		
COMP19			.707		
COMP25			.699		
COMP18			.699		
COMP24			.644		
COMP27			.512		
CI31				.738	
CI28				.711	
CI32				.692	
CI30				.634	
CI29				.622	
CTE21					.590
CTE16					.507
CTE26					

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

TABLA 24

Análisis factorial. Instrumento OM. UEN's Banamex.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
OMP7	.730			
OMP3	.728			
OMP1	.712			
OMP4	.696			
OMP6	.685			
OMP2	.648			
OMP5	.557			
OMP9	.549			
OMP8	.524			
CTE14				
COMP17		.730		
COMP20		.729		
COMP19		.727		
COMP18		.726		
COMP23		.710		
COMP25		.700		
COMP24		.640		
COMP27		.517		
CTE21			.685	
CTE16			.679	
CTE13			.628	
CTE12			.558	
CTE11			.525	
CTE10				
CTE15				
CI31				.775
CI28				.741
CI32				.723
CI29				.675
CI30				.667

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

TABLA 25

Análisis factorial. Instrumento de liderazgo. UEN's Banamex.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente	
	1	2
ESTINT64	.775	
CARINS62	.749	
CARINS63	.747	
CARINS57	.742	
CARINS70	.730	
CARINS43	.726	
CARINS60	.723	
CARINS56	.713	
ESTINT67	.687	
CARINS38	.686	
ESTINT68	.680	
CARINS54	.663	
ESTINT61	.660	
ESTINT66	.660	
CARINS79	.639	
CARINS72	.628	.527
CONIND39	.619	.500
CARINS51	.615	
CARINS73	.552	
ESTINT58		
RECCON40		.800
RECCON49		.761
RECCON55		.754
RECCON69		.647
RECCON75		.634
CONIND44	.583	.601
CONIND35	.553	.592
RECCON52	.502	.578
CARINS47		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

^a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

TABLA 26
Correlaciones bivariadas entre los factores de OM y liderazgo. Banamex.

Correlaciones

		OMP	COMP	CTE	CI	TRANSFORMADOR	TRANSACCIONAL
OMP	Correlación de Pearson	1	.000	.000	.000	.147(**)	.203(**)
	Sig. (bilateral)	.	1.000	1.000	1.000	.000	.000
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102
COMP	Correlación de Pearson	.000	1	.000	.000	.093(**)	.141(**)
	Sig. (bilateral)	1.000	.	1.000	1.000	.000	.000
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102
CTE	Correlación de Pearson	.000	.000	1	.000	.268(**)	.088(**)
	Sig. (bilateral)	1.000	1.000	.	1.000	.000	.000
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102
CI	Correlación de Pearson	.000	.000	.000	1	.108(**)	.201(**)
	Sig. (bilateral)	1.000	1.000	1.000	.	.000	.000
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102
TRANSFORMADOR	Correlación de Pearson	.147(**)	.093(**)	.268(**)	.108(**)	1	.000
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	1.000
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102
TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	.203(**)	.141(**)	.088(**)	.201(**)	.000	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	1.000	.
	N	4102	4102	4102	4102	4102	4102

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 27**Porcentaje acumulado de sucursales con menos de 7 respuestas.**

# de respuestas	Frecuencia	Porcentaje acumulado
1	130	22.11
2	22	25.85
3	9	27.38
4	27	31.97
5	41	38.95
6	62	49.49
7	54	58.67
8	61	69.05
9	37	75.34
10	26	79.76
11	24	83.84
12	19	87.07
13	15	89.63
14	13	91.84
15	9	93.37
16	5	94.22
17	9	95.75
18	3	96.26
19	7	97.45
20	7	98.64
21	1	98.81
22	2	99.15
23	3	99.66
28	1	99.83
31	1	100.00
Total	588	

TABLA 28
Correlación entre variables OM y liderazgo. UEN's Banamex.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TransFL	TransaCL	TransFsL	TranSsL	Captación	Transaccion es Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.629**	.742**	.907**	.677**	.362**	.364**	.354**	.354**	-.040	.001	-.023	-.020	.078	-.083
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.504	.986	.693	.729	.184	.160
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
COMP	Correlación de Pearson	.629**	1	.647**	.850**	.726**	.315**	.335**	.319**	.341**	-.044	.043	-.115*	-.115*	-.056	-.067
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.467	.479	.048	.049	.340	.253
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
CTE	Correlación de Pearson	.742**	.647**	1	.895**	.848**	.389**	.398**	.390**	.398**	-.103	-.028	-.076	-.065	.053	-.004
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.086	.638	.196	.265	.368	.952
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
OMR	Correlación de Pearson	.907**	.850**	.895**	1	.843**	.401**	.412**	.400**	.411**	-.067	.007	-.076	-.071	.032	-.060
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.264	.912	.194	.224	.580	.310
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
OMP	Correlación de Pearson	.677**	.726**	.848**	.843**	1	.396**	.419**	.390**	.413**	-.092	-.013	-.081	-.079	.027	-.051
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.125	.835	.167	.178	.640	.384
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
TransFL	Correlación de Pearson	.362**	.315**	.389**	.401**	.396**	1	.951**	.979**	.935**	-.101	-.009	-.132*	-.117**	-.075	-.031
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.093	.888	.023	.044	.202	.603
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
TransaCL	Correlación de Pearson	.364**	.335**	.398**	.412**	.419**	.951**	1	.932**	.980**	-.139*	-.044	-.160**	-.151**	-.093	-.068
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.021	.464	.006	.009	.112	.247
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
TransFsL	Correlación de Pearson	.354**	.319**	.390**	.400**	.390**	.979**	.932**	1	.955**	-.087	.010	-.121*	-.109	-.068	-.038
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.149	.874	.038	.062	.243	.518
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
TranSsL	Correlación de Pearson	.354**	.341**	.398**	.411**	.413**	.935**	.980**	.955**	1	-.119*	-.023	-.142*	-.137*	-.085	-.070
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.047	.698	.015	.019	.145	.234
	N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	278	278	294	294	294	291
Captación	Correlación de Pearson	-.040	-.044	-.103	-.067	-.092	-.101	-.139*	-.087	-.119*	1	.685**	.780**	.774**	.630**	.059
	Sig. (bilateral)	.504	.467	.086	.264	.125	.093	.021	.149	.047	.	.000	.000	.000	.000	.329
	N	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	275	275	275	272
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.001	.043	-.028	.007	-.013	-.009	-.044	.010	-.023	.685**	1	.305**	.338**	.353**	-.012
	Sig. (bilateral)	.986	.479	.638	.912	.835	.888	.464	.874	.698	.000	.	.000	.000	.000	.843
	N	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	275	275	275	272
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	-.023	-.115*	-.076	-.076	-.081	-.132*	-.160**	-.121*	-.142*	.780**	.305**	1	.950**	.833**	.067
	Sig. (bilateral)	.693	.048	.196	.194	.167	.023	.006	.038	.015	.000	.000	.	.000	.000	.255
	N	294	294	294	294	294	294	294	294	294	275	275	294	294	294	288
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	-.020	-.115*	-.065	-.071	-.079	-.117**	-.151**	-.109	-.137*	.774**	.338**	.950**	1	.855**	.079
	Sig. (bilateral)	.729	.049	.265	.224	.178	.044	.009	.062	.019	.000	.000	.000	.	.000	.180
	N	294	294	294	294	294	294	294	294	294	275	275	294	294	294	288
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.078	-.056	.053	.032	.027	-.075	-.093	-.068	-.085	.630**	.353**	.833**	.855**	1	.058
	Sig. (bilateral)	.184	.340	.368	.580	.640	.202	.112	.243	.145	.000	.000	.000	.000	.	.327
	N	294	294	294	294	294	294	294	294	294	275	275	294	294	294	288
chk list	Correlación de Pearson	-.083	-.067	-.004	-.060	-.051	-.031	-.068	-.038	-.070	.059	-.012	.067	.079	.058	1
	Sig. (bilateral)	.160	.253	.952	.310	.384	.603	.247	.518	.234	.329	.843	.255	.180	.327	.
	N	291	291	291	291	291	291	291	291	291	272	272	288	288	288	291

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 29
Correlaciones entre variables con UEN's de alta y baja rentabilidad. Nivel Nacional.
 Correlaciones

		Desempeño	TransFsL	TranSsL	CI	COMP	CTE	OMR	OMP
Desempeño	Correlación de Pearson	1	-.107	-.154	-.028	-.206(*)	-.118	-.120	-.181
	Sig. (bilateral)	.	.293	.129	.786	.042	.248	.241	.074
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
TransFsL	Correlación de Pearson	-.107	1	.964(**)	.344(**)	.337(**)	.360(**)	.381(**)	.324(**)
	Sig. (bilateral)	.293	.	.000	.001	.001	.000	.000	.001
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
TranSsL	Correlación de Pearson	-.154	.964(**)	1	.370(**)	.396(**)	.382(**)	.419(**)	.373(**)
	Sig. (bilateral)	.129	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
CI	Correlación de Pearson	-.028	.344(**)	.370(**)	1	.681(**)	.839(**)	.938(**)	.803(**)
	Sig. (bilateral)	.786	.001	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
COMP	Correlación de Pearson	-.206(*)	.337(**)	.396(**)	.681(**)	1	.686(**)	.852(**)	.781(**)
	Sig. (bilateral)	.042	.001	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
CTE	Correlación de Pearson	-.118	.360(**)	.382(**)	.839(**)	.686(**)	1	.931(**)	.893(**)
	Sig. (bilateral)	.248	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
OMR	Correlación de Pearson	-.120	.381(**)	.419(**)	.938(**)	.852(**)	.931(**)	1	.907(**)
	Sig. (bilateral)	.241	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	98	98	98	98	98	98	98	98
OMP	Correlación de Pearson	-.181	.324(**)	.373(**)	.803(**)	.781(**)	.893(**)	.907(**)	1
	Sig. (bilateral)	.074	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	98	98	98	98	98	98	98	98

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 30
Anova de un factor. Factor: división.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CI	Inter-grupos	2.885	7	.412	2.578	.014
	Intra-grupos	46.200	289	.160		
	Total	49.085	296			
COMP	Inter-grupos	.647	7	.092	.764	.618
	Intra-grupos	34.954	289	.121		
	Total	35.601	296			
CTE	Inter-grupos	2.457	7	.351	3.217	.003
	Intra-grupos	31.535	289	.109		
	Total	33.993	296			
OMR	Inter-grupos	1.669	7	.238	2.364	.023
	Intra-grupos	29.153	289	.101		
	Total	30.822	296			
OMP	Inter-grupos	1.573	7	.225	2.309	.026
	Intra-grupos	28.126	289	.097		
	Total	29.699	296			
TransFSL	Inter-grupos	1.536	7	.219	.953	.466
	Intra-grupos	66.542	289	.230		
	Total	68.078	296			
TranSsL	Inter-grupos	1.666	7	.238	.951	.468
	Intra-grupos	72.341	289	.250		
	Total	74.007	296			
Captación	Inter-grupos	8.224E+17	7	1.17E+17	5.724	.000
	Intra-grupos	5.542E+18	270	2.05E+16		
	Total	6.364E+18	277			
Transacciones Ventanilla	Inter-grupos	5.757E+09	7	8.22E+08	7.326	.000
	Intra-grupos	3.031E+10	270	1.12E+08		
	Total	3.607E+10	277			
Captacion / Nomina	Inter-grupos	9197968.5	7	1313995.5	5.124	.000
	Intra-grupos	73344500	286	256449.300		
	Total	82542468	293			
Ingreso / Nomina	Inter-grupos	281.711	7	40.244	4.587	.000
	Intra-grupos	2509.417	286	8.774		
	Total	2791.129	293			
Ingreso / Gasto	Inter-grupos	20.460	7	2.923	3.948	.000
	Intra-grupos	211.755	286	.740		
	Total	232.215	293			
chk list	Inter-grupos	.039	7	.006	2.653	.011
	Intra-grupos	.597	283	.002		
	Total	.637	290			

TABLA 31
Metro norte

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.670**	.718**	.920**	.673**	.525**	.555**	-.107	.139	-.237	-.239	-.077	-.231
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.441	.315	.088	.084	.586	.097
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
COMP	Correlación de Pearson	.670**	1	.543**	.836**	.550**	.379**	.396**	-.200	.039	-.373**	-.410**	-.351**	-.245
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.005	.003	.147	.779	.006	.002	.010	.078
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
CTE	Correlación de Pearson	.718**	.543**	1	.862**	.901**	.656**	.666**	-.237	.004	-.386**	-.326*	-.195	-.103
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.085	.978	.004	.017	.162	.461
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
OMR	Correlación de Pearson	.920**	.836**	.862**	1	.810**	.597**	.619**	-.203	.073	-.373**	-.365**	-.229	-.221
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.140	.598	.006	.007	.100	.111
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
OMP	Correlación de Pearson	.673**	.550**	.901**	.810**	1	.642**	.638**	-.309*	-.112	-.415**	-.377**	-.301*	-.094
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.023	.422	.002	.005	.029	.502
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.525**	.379**	.656**	.597**	.642**	1	.974**	-.233	-.079	-.368**	-.346*	-.266	.072
	Sig. (bilateral)	.000	.005	.000	.000	.000	.	.000	.089	.570	.007	.011	.054	.610
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
TRANSSL	Correlación de Pearson	.555**	.396**	.666**	.619**	.638**	.974**	1	-.251	-.079	-.373**	-.345*	-.247	.043
	Sig. (bilateral)	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.	.067	.568	.006	.011	.075	.759
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
Captación	Correlación de Pearson	-.107	-.200	-.237	-.203	-.309*	-.233	-.251	1	.710**	.852**	.834**	.680**	.053
	Sig. (bilateral)	.441	.147	.085	.140	.023	.089	.067	.	.000	.000	.000	.000	.704
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.139	.039	.004	.073	-.112	-.079	-.079	.710**	1	.425**	.420**	.524**	-.182
	Sig. (bilateral)	.315	.779	.978	.598	.422	.570	.568	.000	.	.001	.002	.000	.192
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	53	53	53	53
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	-.237	-.373**	-.386**	-.373**	-.415**	-.368**	-.373**	.852**	.425**	1	.968**	.771**	.063
	Sig. (bilateral)	.088	.006	.004	.006	.002	.007	.006	.000	.001	.	.000	.000	.655
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	-.239	-.410**	-.326*	-.365**	-.377**	-.346*	-.345*	.834**	.420**	.968**	1	.787**	.071
	Sig. (bilateral)	.084	.002	.017	.007	.005	.011	.011	.000	.002	.000	.	.000	.619
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	-.077	-.351**	-.195	-.229	-.301*	-.266	-.247	.680**	.524**	.771**	.787**	1	-.034
	Sig. (bilateral)	.586	.010	.162	.100	.029	.054	.075	.000	.000	.000	.000	.	.808
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52
chk list	Correlación de Pearson	-.231	-.245	-.103	-.221	-.094	.072	.043	.053	-.182	.063	.071	-.034	1
	Sig. (bilateral)	.097	.078	.461	.111	.502	.610	.759	.704	.192	.655	.619	.808	.
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52	52	52	53

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 32
Metro Norte. Alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.845**	.890**	.966**	.864**	.435	.436	-.559*
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.105	.104	.030
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
COMP	Correlación de Pearson	.845**	1	.804**	.923**	.837**	.532*	.523*	-.752**
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.041	.046	.001
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
CTE	Correlación de Pearson	.890**	.804**	1	.952**	.876**	.587*	.588*	-.587*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.021	.021	.021
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
OMR	Correlación de Pearson	.966**	.923**	.952**	1	.907**	.544*	.541*	-.659**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.036	.037	.008
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
OMP	Correlación de Pearson	.864**	.837**	.876**	.907**	1	.535*	.544*	-.649**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.040	.036	.009
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.435	.532*	.587*	.544*	.535*	1	.977**	-.503
	Sig. (bilateral)	.105	.041	.021	.036	.040	.	.000	.056
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
TRANSSL	Correlación de Pearson	.436	.523*	.588*	.541*	.544*	.977**	1	-.459
	Sig. (bilateral)	.104	.046	.021	.037	.036	.000	.	.085
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
Desempeño	Correlación de Pearson	-.559*	-.752**	-.587*	-.659**	-.649**	-.503	-.459	1
	Sig. (bilateral)	.030	.001	.021	.008	.009	.056	.085	.
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 33
Metro sur

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.831**	.834**	.958**	.759**	.376*	.353	-.012	.218	.008	.060	.130	-.104
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.041	.055	.951	.248	.967	.759	.500	.593
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
COMP	Correlación de Pearson	.831**	1	.782**	.922**	.744**	.431*	.442*	-.014	.222	-.033	-.038	-.054	.020
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.018	.015	.943	.239	.865	.846	.780	.916
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
CTE	Correlación de Pearson	.834**	.782**	1	.928**	.859**	.516**	.477**	-.149	.105	-.135	-.090	-.018	.062
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.004	.008	.431	.582	.485	.641	.925	.748
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
OMR	Correlación de Pearson	.958**	.922**	.928**	1	.837**	.464**	.445*	-.059	.196	-.052	-.019	.032	-.017
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.010	.014	.757	.300	.789	.931	.869	.932
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
OMP	Correlación de Pearson	.759**	.744**	.859**	.837**	1	.363*	.394*	.031	.325	-.029	.002	.010	.058
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.048	.031	.872	.080	.883	.993	.958	.765
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.376*	.431*	.516**	.464**	.363*	1	.928**	-.179	.027	-.094	-.126	.063	.032
	Sig. (bilateral)	.041	.018	.004	.010	.048	.	.000	.345	.888	.627	.514	.745	.870
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
TRANSSL	Correlación de Pearson	.353	.442*	.477**	.445*	.394*	.928**	1	-.212	-.001	-.147	-.196	-.063	-.052
	Sig. (bilateral)	.055	.015	.008	.014	.031	.000	.	.262	.996	.447	.308	.745	.787
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
Captación	Correlación de Pearson	-.012	-.014	-.149	-.059	.031	-.179	-.212	1	.647**	.891**	.885**	.777**	.267
	Sig. (bilateral)	.951	.943	.431	.757	.872	.345	.262	.	.000	.000	.000	.000	.162
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.218	.222	.105	.196	.325	.027	-.001	.647**	1	.375*	.375*	.432*	.368*
	Sig. (bilateral)	.248	.239	.582	.300	.080	.888	.996	.000	.	.045	.045	.019	.049
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	29	29	29	29
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.008	-.033	-.135	-.052	-.029	-.094	-.147	.891**	.375*	1	.977**	.746**	.116
	Sig. (bilateral)	.967	.865	.485	.789	.883	.627	.447	.000	.045	.	.000	.000	.555
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.060	-.038	-.090	-.017	.002	-.126	-.196	.885**	.375*	.977**	1	.787**	.143
	Sig. (bilateral)	.759	.846	.641	.931	.993	.514	.308	.000	.045	.000	.	.000	.469
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.130	-.054	-.018	.032	.010	.063	-.063	.777**	.432*	.746**	.787**	1	.320
	Sig. (bilateral)	.500	.780	.925	.869	.958	.745	.745	.000	.019	.000	.000	.	.096
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28
chk list	Correlación de Pearson	-.104	.020	.062	-.017	.058	.032	-.052	.267	.368*	.116	.143	.320	1
	Sig. (bilateral)	.593	.916	.748	.932	.765	.870	.787	.162	.049	.555	.469	.096	.
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	28	28	28	29

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 34
Metro sur. Alto y bajo rendimiento.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.827*	.949**	.978**	.856*	.164	.061	-.233
	Sig. (bilateral)	.	.022	.001	.000	.014	.725	.897	.614
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
COMP	Correlación de Pearson	.827*	1	.807*	.909**	.929**	-.014	.028	-.273
	Sig. (bilateral)	.022	.	.028	.005	.002	.977	.953	.553
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
CTE	Correlación de Pearson	.949**	.807*	1	.968**	.833*	.165	.069	-.180
	Sig. (bilateral)	.001	.028	.	.000	.020	.724	.884	.699
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
OMR	Correlación de Pearson	.978**	.909**	.968**	1	.909**	.120	.057	-.238
	Sig. (bilateral)	.000	.005	.000	.	.005	.798	.904	.607
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
OMP	Correlación de Pearson	.856*	.929**	.833*	.909**	1	-.133	-.158	-.037
	Sig. (bilateral)	.014	.002	.020	.005	.	.777	.735	.936
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.164	-.014	.165	.120	-.133	1	.958**	-.861*
	Sig. (bilateral)	.725	.977	.724	.798	.777	.	.001	.013
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
TRANSSL	Correlación de Pearson	.061	.028	.069	.057	-.158	.958**	1	-.940**
	Sig. (bilateral)	.897	.953	.884	.904	.735	.001	.	.002
	N	7	7	7	7	7	7	7	7
Desempeño	Correlación de Pearson	-.233	-.273	-.180	-.238	-.037	-.861*	-.940**	1
	Sig. (bilateral)	.614	.553	.699	.607	.936	.013	.002	.
	N	7	7	7	7	7	7	7	7

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 35
Centro.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.717**	.672**	.914**	.774**	.322	.483*	.164	.073	.098	.091	.096	-.338
	Sig. (bilateral)	.	.001	.002	.000	.000	.193	.042	.514	.773	.698	.721	.706	.169
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
COMP	Correlación de Pearson	.717**	1	.820**	.915**	.761**	.303	.442	-.171	.109	-.196	-.147	-.133	-.316
	Sig. (bilateral)	.001	.	.000	.000	.000	.221	.066	.498	.667	.435	.560	.599	.202
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
CTE	Correlación de Pearson	.672**	.820**	1	.886**	.880**	.325	.386	.050	.137	-.086	-.086	-.038	-.310
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.	.000	.000	.188	.114	.842	.589	.735	.734	.881	.211
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
OMR	Correlación de Pearson	.914**	.915**	.886**	1	.880**	.350	.491*	.037	.111	-.043	-.031	-.009	-.357
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.155	.039	.886	.661	.865	.904	.970	.146
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
OMP	Correlación de Pearson	.774**	.761**	.880**	.880**	1	.436	.506*	.033	.112	-.135	-.131	-.051	-.261
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.070	.032	.896	.657	.593	.605	.841	.295
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.322	.303	.325	.350	.436	1	.951**	-.289	.122	-.453	-.411	-.292	-.082
	Sig. (bilateral)	.193	.221	.188	.155	.070	.	.000	.246	.631	.059	.090	.239	.718
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
TRANSSL	Correlación de Pearson	.483*	.442	.386	.491*	.506*	.951**	1	-.255	.228	-.385	-.333	-.216	-.139
	Sig. (bilateral)	.042	.066	.114	.039	.032	.000	.	.308	.362	.114	.177	.389	.582
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Captación	Correlación de Pearson	.164	-.171	.050	.037	.033	-.289	-.255	1	.367	.893**	.856**	.845**	-.047
	Sig. (bilateral)	.514	.498	.842	.886	.896	.246	.308	.	.134	.000	.000	.000	.854
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.073	.109	.137	.111	.112	.122	.228	.367	1	.290	.353	.487*	.271
	Sig. (bilateral)	.773	.667	.589	.661	.657	.631	.362	.134	.	.243	.151	.040	.276
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.098	-.196	-.086	-.043	-.135	-.453	-.385	.893**	.290	1	.982**	.944**	-.164
	Sig. (bilateral)	.698	.435	.735	.865	.593	.059	.114	.000	.243	.	.000	.000	.515
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.091	-.147	-.086	-.031	-.131	-.411	-.333	.856**	.353	.982**	1	.961**	-.180
	Sig. (bilateral)	.721	.560	.734	.904	.605	.090	.177	.000	.151	.000	.	.000	.476
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.096	-.133	-.038	-.009	-.051	-.292	-.216	.845**	.487*	.944**	.961**	1	-.124
	Sig. (bilateral)	.706	.599	.881	.970	.841	.239	.389	.000	.040	.000	.000	.	.625
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
chk list	Correlación de Pearson	-.338	-.316	-.310	-.357	-.261	-.092	-.139	-.047	.271	-.164	-.180	-.124	1
	Sig. (bilateral)	.169	.202	.211	.146	.295	.718	.582	.854	.276	.515	.476	.625	.
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 36
Centro. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.954**	.763	.962**	.719	.247	.503	-.058
	Sig. (bilateral)	.	.003	.078	.002	.107	.637	.310	.913
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
COMP	Correlación de Pearson	.954**	1	.865*	.989**	.833*	.516	.723	-.249
	Sig. (bilateral)	.003	.	.026	.000	.040	.295	.104	.634
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
CTE	Correlación de Pearson	.763	.865*	1	.905*	.979**	.683	.821*	-.550
	Sig. (bilateral)	.078	.026	.	.013	.001	.135	.045	.258
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
OMR	Correlación de Pearson	.962**	.989**	.905*	1	.870*	.480	.696	-.272
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.013	.	.024	.336	.125	.602
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
OMP	Correlación de Pearson	.719	.833*	.979**	.870*	1	.742	.849*	-.546
	Sig. (bilateral)	.107	.040	.001	.024	.	.091	.033	.262
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.247	.516	.683	.480	.742	1	.944**	-.622
	Sig. (bilateral)	.637	.295	.135	.336	.091	.	.005	.187
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
TRANSSL	Correlación de Pearson	.503	.723	.821*	.696	.849*	.944**	1	-.468
	Sig. (bilateral)	.310	.104	.045	.125	.033	.005	.	.349
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
Desempeño	Correlación de Pearson	-.058	-.249	-.550	-.272	-.546	-.622	-.468	1
	Sig. (bilateral)	.913	.634	.258	.602	.262	.187	.349	.
	N	6	6	6	6	6	6	6	6

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 37
Golfo peninsular.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	-.047	.455	.637**	.080	.122	.114	-.126	-.214	.209	.213	.316	-.088
	Sig. (bilateral)	.	.849	.050	.003	.744	.620	.641	.618	.394	.390	.381	.188	.729
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
COMP	Correlación de Pearson	-.047	1	.647**	.716**	.774**	.064	.143	-.014	.088	.085	.052	.204	.123
	Sig. (bilateral)	.849	.	.003	.001	.000	.796	.558	.955	.730	.729	.833	.402	.627
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
CTE	Correlación de Pearson	.455	.647**	1	.902**	.779**	.349	.454	-.040	-.078	.137	.099	.207	.088
	Sig. (bilateral)	.050	.003	.	.000	.000	.143	.051	.876	.758	.575	.686	.395	.729
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
OMR	Correlación de Pearson	.637**	.716**	.902**	1	.704**	.210	.283	-.083	-.084	.197	.169	.338	.049
	Sig. (bilateral)	.003	.001	.000	.	.001	.388	.241	.743	.739	.418	.488	.157	.847
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
OMP	Correlación de Pearson	.080	.774**	.779**	.704**	1	.327	.434	.079	.310	.105	.074	.142	.036
	Sig. (bilateral)	.744	.000	.000	.001	.	.172	.063	.755	.211	.670	.764	.563	.887
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.122	.064	.349	.210	.327	1	.963**	.125	-.005	.043	.009	-.261	-.031
	Sig. (bilateral)	.620	.796	.143	.388	.172	.	.000	.621	.983	.860	.972	.281	.903
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
TRANSSL	Correlación de Pearson	.114	.143	.454	.283	.434	.963**	1	.075	.056	-.011	-.042	-.257	.031
	Sig. (bilateral)	.641	.558	.051	.241	.063	.000	.	.769	.825	.963	.864	.288	.901
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
Captación	Correlación de Pearson	-.126	-.014	-.040	-.083	.079	.125	.075	1	.544*	.844**	.768**	.475*	-.414
	Sig. (bilateral)	.618	.955	.876	.743	.755	.621	.769	.	.020	.000	.000	.046	.099
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	17
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	-.214	.088	-.078	-.084	.310	-.005	-.056	.544*	1	.342	.372	.301	-.596*
	Sig. (bilateral)	.394	.730	.758	.739	.211	.983	.825	.020	.	.165	.128	.225	.012
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	17
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.209	.085	.137	.197	.105	.043	-.011	.844**	.342	1	.904**	.770**	-.324
	Sig. (bilateral)	.390	.729	.575	.418	.670	.860	.963	.000	.165	.	.000	.000	.190
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.213	.052	.099	.169	.074	.009	-.042	.768**	.372	.904**	1	.846**	-.294
	Sig. (bilateral)	.381	.833	.686	.488	.764	.972	.864	.000	.128	.000	.	.000	.237
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.316	.204	.207	.338	.142	-.261	-.257	.475*	.301	.770**	.846**	1	-.214
	Sig. (bilateral)	.188	.402	.395	.157	.563	.281	.288	.046	.225	.000	.000	.	.395
	N	19	19	19	19	19	19	19	18	18	19	19	19	18
chk list	Correlación de Pearson	-.088	.123	.088	.049	.036	-.031	.031	-.414	-.596*	-.324	-.294	-.214	1
	Sig. (bilateral)	.729	.627	.729	.847	.887	.903	.901	.099	.012	.190	.237	.395	.
	N	18	18	18	18	18	18	18	17	17	18	18	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 38
Golfo peninsular. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.931	.994	.989	.980	-.060	-.231	.998*
	Sig. (bilateral)	.	.238	.068	.094	.128	.962	.852	.041
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
COMP	Correlación de Pearson	.931	1	.965	.975	.985	-.420	-.570	.953
	Sig. (bilateral)	.238	.	.170	.144	.110	.724	.614	.197
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
CTE	Correlación de Pearson	.994	.965	1	.999*	.996	-.166	-.333	.999*
	Sig. (bilateral)	.068	.170	.	.026	.060	.894	.784	.027
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
OMR	Correlación de Pearson	.989	.975	.999*	1	.999*	-.206	-.371	.997
	Sig. (bilateral)	.094	.144	.026	.	.034	.868	.758	.053
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
OMP	Correlación de Pearson	.980	.985	.996	.999*	1	-.258	-.420	.991
	Sig. (bilateral)	.128	.110	.060	.034	.	.834	.724	.086
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
TRANSFSL	Correlación de Pearson	-.060	-.420	-.166	-.206	-.258	1	.985	-.125
	Sig. (bilateral)	.962	.724	.894	.868	.834	.	.110	.920
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
TRANSSL	Correlación de Pearson	-.231	-.570	-.333	-.371	-.420	.985	1	-.293
	Sig. (bilateral)	.852	.614	.784	.758	.724	.110	.	.811
	N	3	3	3	3	3	3	3	3
Desempeño	Correlación de Pearson	.998*	.953	.999*	.997	.991	-.125	-.293	1
	Sig. (bilateral)	.041	.197	.027	.053	.086	.920	.811	.
	N	3	3	3	3	3	3	3	3

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 39
Noroeste.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captacion / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.733**	.687**	.891**	.624**	.386**	.401**	.113	.068	.108	.115	.142	.211
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.004	.003	.421	.626	.438	.409	.306	.130
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
COMP	Correlación de Pearson	.733**	1	.770**	.927**	.758**	.286*	.318*	.227	.119	.218	.217	.219	.206
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.036	.019	.103	.397	.114	.115	.111	.138
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
CTE	Correlación de Pearson	.687**	.770**	1	.898**	.828**	.295*	.322*	.078	.149	.056	.052	.108	.097
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.030	.018	.579	.287	.687	.707	.437	.492
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
OMR	Correlación de Pearson	.891**	.927**	.898**	1	.811**	.356**	.383**	.158	.123	.145	.145	.175	.195
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.008	.004	.260	.380	.297	.294	.204	.162
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
OMP	Correlación de Pearson	.624**	.758**	.828**	.811**	1	.384**	.400**	.101	.123	.170	.159	.191	.029
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.004	.003	.471	.382	.219	.250	.167	.838
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.386**	.286*	.295*	.356**	.384**	1	.963**	.023	.060	-.078	-.117	-.044	.046
	Sig. (bilateral)	.004	.036	.030	.008	.004	.	.000	.871	.669	.573	.400	.754	.745
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
TRANSSL	Correlación de Pearson	.401**	.318*	.322*	.383**	.400**	.963**	1	-.063	-.027	-.134	-.150	-.097	.038
	Sig. (bilateral)	.003	.019	.018	.004	.003	.000	.	.653	.847	.333	.279	.484	.785
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
Captación	Correlación de Pearson	.113	.227	.078	.158	.101	.023	-.063	1	.647**	.753**	.702**	.632**	-.009
	Sig. (bilateral)	.421	.103	.579	.260	.471	.871	.653	.	.000	.000	.000	.000	.948
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.068	.119	.149	.123	.123	.060	-.027	.647**	1	.268	.268	.313*	-.124
	Sig. (bilateral)	.626	.397	.287	.380	.382	.669	.847	.000	.	.053	.052	.022	.380
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	52
Captacion / Nomina	Correlación de Pearson	.108	.218	.056	.145	.170	-.078	-.134	.753**	.268	1	.957**	.892**	.025
	Sig. (bilateral)	.438	.114	.687	.297	.219	.573	.333	.000	.053	.	.000	.000	.856
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.115	.217	.052	.145	.159	-.117	-.150	.702**	.268	.957**	1	.915**	-.013
	Sig. (bilateral)	.409	.115	.707	.294	.250	.400	.279	.000	.052	.000	.	.000	.928
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.142	.219	.108	.175	.191	-.044	-.097	.632**	.313*	.892**	.915**	1	.017
	Sig. (bilateral)	.306	.111	.437	.204	.167	.754	.484	.000	.022	.000	.000	.	.901
	N	54	54	54	54	54	54	54	53	53	54	54	54	53
chk list	Correlación de Pearson	.211	.206	.097	.195	.029	.046	.038	-.009	-.124	.025	-.013	.017	1
	Sig. (bilateral)	.130	.138	.492	.162	.838	.745	.785	.948	.380	.858	.928	.901	.
	N	53	53	53	53	53	53	53	52	52	53	53	53	53

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 40
Noroeste. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.729**	.547*	.887**	.655**	.269	.328	.413
	Sig. (bilateral)	.	.000	.013	.000	.002	.252	.158	.071
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
COMP	Correlación de Pearson	.729**	1	.655**	.923**	.689**	.097	.198	.350
	Sig. (bilateral)	.000	.	.002	.000	.001	.683	.402	.131
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
CTE	Correlación de Pearson	.547*	.655**	1	.805**	.874**	.217	.259	.226
	Sig. (bilateral)	.013	.002	.	.000	.000	.358	.270	.339
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
OMR	Correlación de Pearson	.887**	.923**	.805**	1	.826**	.218	.298	.387
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.356	.203	.092
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
OMP	Correlación de Pearson	.655**	.689**	.874**	.826**	1	.195	.254	.292
	Sig. (bilateral)	.002	.001	.000	.000	.	.410	.280	.211
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.269	.097	.217	.218	.195	1	.970**	-.100
	Sig. (bilateral)	.252	.683	.358	.356	.410	.	.000	.673
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
TRANSSL	Correlación de Pearson	.328	.198	.259	.298	.254	.970**	1	-.108
	Sig. (bilateral)	.158	.402	.270	.203	.280	.000	.	.649
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Desempeño	Correlación de Pearson	.413	.350	.226	.387	.292	-.100	-.108	1
	Sig. (bilateral)	.071	.131	.339	.092	.211	.673	.649	.
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

** - La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* - La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 41
Norte

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captacion / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.713**	.854**	.942**	.789**	.432**	.424**	.177	.143	.073	.150	.164	-.227
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.008	.009	.432	.525	.669	.376	.332	.184
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
COMP	Correlación de Pearson	.713**	1	.729**	.873**	.826**	.378*	.369*	.149	.124	-.030	.065	.005	-.152
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.021	.025	.508	.582	.860	.704	.975	.375
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
CTE	Correlación de Pearson	.854**	.729**	1	.939**	.861**	.357*	.356*	.206	.282	.037	.134	.164	-.214
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.030	.030	.358	.203	.827	.428	.332	.211
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
OMR	Correlación de Pearson	.942**	.873**	.939**	1	.895**	.425**	.419**	.192	.199	.033	.130	.127	-.217
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.009	.010	.391	.375	.845	.444	.454	.203
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
OMP	Correlación de Pearson	.789**	.826**	.861**	.895**	1	.261	.282	.152	.211	-.109	-.013	.042	-.278
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.119	.090	.498	.346	.520	.938	.803	.101
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.432**	.378*	.357*	.425**	.261	1	.969**	-.063	-.043	.148	.151	.108	-.224
	Sig. (bilateral)	.008	.021	.030	.009	.119	.	.000	.780	.850	.383	.371	.526	.189
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
TRANSSL	Correlación de Pearson	.424**	.369*	.356*	.419**	.282	.969**	1	-.060	-.023	.141	.125	.087	-.287
	Sig. (bilateral)	.009	.025	.030	.010	.090	.000	.	.790	.920	.405	.461	.607	.090
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
Captación	Correlación de Pearson	.177	.149	.206	.192	.152	-.063	-.060	1	.661**	.881**	.743**	.645**	-.200
	Sig. (bilateral)	.432	.508	.358	.391	.498	.780	.790	.	.001	.000	.000	.001	.384
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.143	.124	.282	.199	.211	-.043	-.023	.661**	1	.416	.490*	.500*	-.556**
	Sig. (bilateral)	.525	.582	.203	.375	.346	.850	.920	.001	.	.054	.021	.018	.009
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	21
Captacion / Nomina	Correlación de Pearson	.073	-.030	.037	.033	-.109	.148	.141	.881**	.416	1	.919**	.844**	.002
	Sig. (bilateral)	.669	.860	.827	.845	.520	.383	.405	.000	.054	.	.000	.000	.993
	N	37	37	37	37	37	37	22	22	22	37	37	37	36
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.150	.065	.134	.130	-.013	.151	.125	.743**	.490*	.919**	1	.920**	.008
	Sig. (bilateral)	.376	.704	.428	.444	.938	.371	.461	.000	.021	.000	.	.000	.962
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.164	.005	.164	.127	.042	.108	.087	.645**	.500*	.844**	.920**	1	-.211
	Sig. (bilateral)	.332	.975	.332	.454	.803	.526	.607	.001	.018	.000	.000	.	.216
	N	37	37	37	37	37	37	37	22	22	37	37	37	36
chk list	Correlación de Pearson	-.227	-.152	-.214	-.217	-.278	-.224	-.287	-.200	-.556**	.002	.008	-.211	1
	Sig. (bilateral)	.184	.375	.211	.203	.101	.189	.090	.384	.009	.993	.962	.216	.
	N	36	36	36	36	36	36	36	21	21	36	36	36	36

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 42
Norte. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.891**	.930**	.970**	.864**	.387	.379	.018
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.214	.224	.955
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
COMP	Correlación de Pearson	.891**	1	.930**	.969**	.953**	.369	.316	-.118
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.238	.317	.714
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
CTE	Correlación de Pearson	.930**	.930**	1	.976**	.931**	.253	.222	-.075
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.428	.489	.817
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
OMR	Correlación de Pearson	.970**	.969**	.976**	1	.941**	.357	.326	-.057
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.255	.302	.860
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
OMP	Correlación de Pearson	.864**	.953**	.931**	.941**	1	.125	.084	-.271
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.698	.796	.394
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.387	.369	.253	.357	.125	1	.991**	.191
	Sig. (bilateral)	.214	.238	.428	.255	.698	.	.000	.551
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
TRANSSL	Correlación de Pearson	.379	.316	.222	.326	.084	.991**	1	.197
	Sig. (bilateral)	.224	.317	.489	.302	.796	.000	.	.539
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
Desempeño	Correlación de Pearson	.018	-.118	-.075	-.057	-.271	.191	.197	1
	Sig. (bilateral)	.955	.714	.817	.860	.394	.551	.539	.
	N	12	12	12	12	12	12	12	12

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 43
Occidente.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.365*	.590**	.836**	.463**	-.009	-.077	.201	-.019	.249	.249	.212	-.301
	Sig. (bilateral)	.	.031	.000	.000	.005	.961	.660	.246	.912	.148	.149	.221	.079
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
COMP	Correlación de Pearson	.365*	1	.371*	.728**	.758**	.234	.265	.008	.047	-.046	-.045	.006	-.330
	Sig. (bilateral)	.031	.	.028	.000	.000	.175	.124	.965	.788	.795	.796	.973	.053
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
CTE	Correlación de Pearson	.590**	.371*	1	.812**	.700**	.101	.121	.148	-.034	.264	.245	.259	-.105
	Sig. (bilateral)	.000	.028	.	.000	.000	.563	.490	.395	.844	.125	.156	.133	.549
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
OMR	Correlación de Pearson	.836**	.728**	.812**	1	.799**	.134	.123	.152	-.002	.197	.190	.200	-.316
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.444	.482	.383	.989	.257	.275	.250	.065
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
OMP	Correlación de Pearson	.463**	.758**	.700**	.799**	1	.249	.313	.124	-.043	.258	.238	.279	-.264
	Sig. (bilateral)	.005	.000	.000	.000	.	.149	.067	.478	.806	.134	.168	.104	.126
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
TRANSFSL	Correlación de Pearson	-.009	.234	.101	.134	.249	1	.909**	-.190	-.002	-.145	-.095	-.040	-.197
	Sig. (bilateral)	.961	.175	.563	.444	.149	.	.000	.274	.992	.407	.588	.820	.258
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
TRANSSL	Correlación de Pearson	-.077	.265	.121	.123	.313	.909**	1	-.221	-.120	-.107	-.106	-.037	-.220
	Sig. (bilateral)	.660	.124	.490	.482	.067	.000	.	.201	.492	.539	.544	.831	.203
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Captación	Correlación de Pearson	.201	.008	.148	.152	.124	-.190	-.221	1	.510**	.750**	.710**	.818**	.082
	Sig. (bilateral)	.246	.965	.395	.383	.478	.274	.201	.	.002	.000	.000	.000	.638
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	-.019	.047	-.034	-.002	-.043	-.002	-.120	.510**	1	-.096	-.112	.163	.286
	Sig. (bilateral)	.912	.788	.844	.989	.806	.992	.492	.002	.	.582	.523	.348	.096
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.249	-.046	.264	.197	.258	-.145	-.107	.750**	-.096	1	.964**	.892**	-.034
	Sig. (bilateral)	.148	.795	.125	.257	.134	.407	.539	.000	.582	.	.000	.000	.847
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.249	-.045	.245	.190	.238	-.095	-.106	.710**	-.112	.964**	1	.898**	.021
	Sig. (bilateral)	.149	.796	.156	.275	.168	.588	.544	.000	.523	.000	.	.000	.907
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.212	.006	.259	.200	.279	-.040	-.037	.818**	.163	.892**	.898**	1	.123
	Sig. (bilateral)	.221	.973	.133	.250	.104	.820	.831	.000	.348	.000	.000	.	.483
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
chk list	Correlación de Pearson	-.301	-.330	-.105	-.316	-.264	-.197	-.220	.082	.286	-.034	.021	.123	1
	Sig. (bilateral)	.079	.053	.549	.065	.126	.258	.203	.638	.096	.847	.907	.483	.
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 44
Occidente. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	-.306	.476	.701	.280	.094	-.066	.461
	Sig. (bilateral)	.	.462	.233	.053	.502	.824	.876	.250
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
COMP	Correlación de Pearson	-.306	1	.256	.439	.705	.553	.762*	-.302
	Sig. (bilateral)	.462	.	.541	.277	.051	.155	.028	.468
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
CTE	Correlación de Pearson	.476	.256	1	.774*	.587	-.129	-.109	.534
	Sig. (bilateral)	.233	.541	.	.024	.126	.761	.797	.173
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
OMR	Correlación de Pearson	.701	.439	.774*	1	.792*	.376	.385	.305
	Sig. (bilateral)	.053	.277	.024	.	.019	.359	.346	.463
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
OMP	Correlación de Pearson	.280	.705	.587	.792*	1	.471	.552	.281
	Sig. (bilateral)	.502	.051	.126	.019	.	.239	.156	.500
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.094	.553	-.129	.376	.471	1	.929**	-.342
	Sig. (bilateral)	.824	.155	.761	.359	.239	.	.001	.407
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
TRANSSL	Correlación de Pearson	-.066	.762*	-.109	.385	.552	.929**	1	-.465
	Sig. (bilateral)	.876	.028	.797	.346	.156	.001	.	.245
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
Desempeño	Correlación de Pearson	.461	-.302	.534	.305	.281	-.342	-.465	1
	Sig. (bilateral)	.250	.468	.173	.463	.500	.407	.245	.
	N	8	8	8	8	8	8	8	8

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 45
Sur.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Captación	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list
CI	Correlación de Pearson	1	.887**	.770**	.921**	.739**	.479**	.426**	-.064	-.061	-.149	-.177	-.131	.090
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.665	.679	.308	.223	.369	.537
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
COMP	Correlación de Pearson	.687**	1	.686**	.881**	.744**	.444**	.434**	-.012	.059	-.225	-.246	-.141	.025
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000*	.000	.000	.001	.002	.935	.692	.120	.088	.333	.866
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
CTE	Correlación de Pearson	.770**	.686**	1	.896**	.880**	.437**	.431**	-.140	-.106	-.181	-.189	-.090	.136
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.000	.001	.002	.343	.475	.214	.194	.539	.352
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
OMR	Correlación de Pearson	.921**	.881**	.896**	1	.887**	.506**	.478**	-.075	-.037	-.204	-.227	-.137	.090
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.612	.804	.159	.117	.349	.537
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
OMP	Correlación de Pearson	.739**	.744**	.880**	.867**	1	.457**	.469**	-.086	-.072	-.138	-.154	-.031	.109
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.001	.001	.560	.629	.345	.290	.834	.456
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.479**	.444**	.437**	.506**	.457**	1	.941**	-.046	.073	-.372**	-.263	-.215	-.144
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.001	.000	.001	.	.000	.755	.620	.008	.067	.137	.325
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
TRANSSL	Correlación de Pearson	.426**	.434**	.431**	.478**	.469**	.941**	1	-.047	.014	-.359**	-.280	-.201	-.187
	Sig. (bilateral)	.002	.002	.002	.000	.001	.000	.	.751	.924	.011	.051	.166	.198
	N	50	50	50	50	50	50	50	48	48	49	49	49	49
Captación	Correlación de Pearson	-.064	-.012	-.140	-.075	-.086	-.046	-.047	1	.699**	.702**	.622**	.634**	.071
	Sig. (bilateral)	.665	.935	.343	.612	.560	.755	.751	.	.000	.000	.000	.000	.634
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	47	47	47
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	-.061	.059	-.106	-.037	-.072	.073	.014	.699**	1	.235	.226	.329*	-.003
	Sig. (bilateral)	.679	.692	.475	.804	.629	.620	.924	.000	.	.112	.126	.024	.985
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	47	47	47	47
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	-.149	-.225	-.181	-.204	-.138	-.372**	-.359*	.702**	.235	1	.937**	.879**	.238
	Sig. (bilateral)	.308	.120	.214	.159	.345	.008	.011	.000	.112	.	.000	.000	.103
	N	49	49	49	49	49	49	49	47	47	49	49	49	48
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	-.177	-.246	-.189	-.227	-.154	-.263	-.280	.622**	.228	.937**	1	.905**	.272
	Sig. (bilateral)	.223	.088	.194	.117	.290	.067	.051	.000	.126	.000	.	.000	.061
	N	49	49	49	49	49	49	49	47	47	49	49	49	48
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	-.131	-.141	-.090	-.137	-.031	-.215	-.201	.634**	.329*	.879**	.905**	1	.247
	Sig. (bilateral)	.369	.333	.539	.349	.834	.137	.166	.000	.024	.000	.000	.	.091
	N	49	49	49	49	49	49	49	47	47	49	49	49	48
chk list	Correlación de Pearson	.090	.025	.136	.090	.109	-.144	-.187	.071	-.003	.238	.272	.247	1
	Sig. (bilateral)	.537	.866	.352	.537	.456	.325	.198	.634	.985	.103	.061	.091	.
	N	49	49	49	49	49	49	49	47	47	48	48	48	49

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 46
Sur. UEN's de alto y bajo desempeño.

Correlaciones

		CI	COMP	CTE	OMR	OMP	TRANSFSL	TRANSSL	Desempeño
CI	Correlación de Pearson	1	.535*	.841**	.916**	.831**	.583*	.616*	-.251
	Sig. (bilateral)	.	.033	.000	.000	.000	.018	.011	.349
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
COMP	Correlación de Pearson	.535*	1	.630**	.803**	.680**	.528*	.614*	-.375
	Sig. (bilateral)	.033	.	.009	.000	.004	.036	.011	.152
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
CTE	Correlación de Pearson	.841**	.630**	1	.927**	.927**	.439	.460	-.205
	Sig. (bilateral)	.000	.009	.	.000	.000	.089	.073	.447
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
OMR	Correlación de Pearson	.916**	.803**	.927**	1	.917**	.595*	.648**	-.314
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.015	.007	.236
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
OMP	Correlación de Pearson	.831**	.680**	.927**	.917**	1	.579*	.594*	-.216
	Sig. (bilateral)	.000	.004	.000	.000	.	.019	.015	.422
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
TRANSFSL	Correlación de Pearson	.583*	.528*	.439	.595*	.579*	1	.971**	-.639**
	Sig. (bilateral)	.018	.036	.089	.015	.019	.	.000	.008
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
TRANSSL	Correlación de Pearson	.616*	.614*	.460	.648**	.594*	.971**	1	-.623**
	Sig. (bilateral)	.011	.011	.073	.007	.015	.000	.	.010
	N	16	16	16	16	16	16	16	16
Desempeño	Correlación de Pearson	-.251	-.375	-.205	-.314	-.216	-.639**	-.623**	1
	Sig. (bilateral)	.349	.152	.447	.236	.422	.008	.010	.
	N	16	16	16	16	16	16	16	16

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 47
Análisis de factor con base ponderada.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
conind71	.918			
carins60	.917			
carins62	.914			
carins43	.911			
carins63	.901			
estini64	.901			
carins70	.899			
conind44	.898			
carins57	.897			
estini67	.897			
estini61	.896			
conind39	.891			
estini68	.889			
carins72	.888			
carins54	.877			
conind35	.877			
recon55	.875			
carins73	.874			
carins38	.871			
estini66	.870			
carins56	.869			
recon52	.861			
recon49	.839			
recon75	.812			
carins47	.790			
carins51	.789			
recon40	.788			
recon69	.759			
carins79	.756			
estini58	.700			
omp7		.860		
cte13		.859		
omp2		.839		
omp5		.829		
cte14		.827		
omp1		.826		
cte11		.824		
omp6		.822		
cte21		.821		
omp3		.818		
cte26		.816		
cte12		.813		
cte16		.793		
omp4		.791		
cte10		.788		
cte15		.779		
comp22		.775		
ci30		.728		
omp9		.726		
omp8		.690		
ci32		.687		.541
comp27		.636		
comp18		.628	.588	
comp20		.612	.611	
ci31		.604		.592
comp23			.713	
comp25			.677	
comp17		.535	.675	
comp24		.546	.629	
comp19		.557	.580	
ci28				.678
ci29				.603

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

TABLA 48
Análisis de factor OM. Base ponderada.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	1	2	3
cte21	.799		
cte13	.798		
omp2	.787		
cte26	.780		
omp7	.779		
omp5	.779		
omp1	.767		
cte16	.765		
cte11	.764		
cte12	.762		
omp6	.756		
omp3	.751		
cte14	.747		
cte10	.722		
omp4	.717		
comp22	.696		
cte15	.677		
omp9	.666		
omp8	.631		
ci30	.619		.560
comp23		.806	
comp17		.784	
comp25		.776	
comp24		.746	
comp20		.742	
comp18		.723	
comp19		.698	
comp27		.589	
ci28			.773
ci31			.725
ci32	.561		.692
ci29			.677

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

TABLA 49
Análisis de factor liderazgo. Base ponderada.

Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
carins63	.946
conind71	.945
estint68	.940
carins70	.938
carins62	.938
estint67	.937
conind44	.936
estint64	.935
estint66	.928
estint61	.926
carins60	.924
carins43	.924
carins57	.924
conind35	.920
conind39	.919
recon55	.918
recon52	.908
carins72	.904
carins73	.904
carins56	.899
recon49	.896
carins38	.894
carins54	.892
recon75	.865
carins51	.854
recon40	.827
recon69	.817
carins79	.814
carins47	.811
estint58	.781

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 1 componentes extraídos

TABLA 50
Metro Norte con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transacciones Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.693**	.706**	.855**	.839**	.682**	.065	-.306*	-.222	-.140	-.151	-.223	-.225	-.198
	Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.645	.026	.110	.316	.280	.108	.105	.155
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.693**	1	.552**	.771**	.787**	1.000**	-.008	-.294*	-.344*	-.055	-.207	-.247	-.219	-.228
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.	.954	.033	.012	.697	.137	.075	.116	.101
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.706**	.552**	1	.428**	.428**	.530**	-.168	-.108	.017	.103	.110	-.054	-.032	.090
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.002	.002	.000	.235	.441	.905	.464	.434	.702	.821	.521
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.855**	.771**	.428**	1	.969**	.771**	.066	-.412**	-.392**	-.251	-.345*	-.359**	-.347*	-.378**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.002	.	.000	.000	.644	.002	.004	.073	.012	.009	.012	.006
	N	52	52	52	52	52	52	51	52	52	52	52	52	52	52
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.839**	.787**	.426**	.969**	1	.787**	.072	-.372**	-.428**	-.247	-.295*	-.336*	-.319*	-.371**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.002	.000	.	.000	.618	.007	.002	.078	.033	.015	.021	.007
	N	52	52	52	52	52	52	51	52	52	52	52	52	52	52
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.682**	1.000**	.530**	.771**	.787**	1	-.033	-.294*	-.382**	-.081	-.184	-.256	-.207	-.244
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.	.819	.034	.005	.569	.193	.067	.141	.082
	N	52	52	52	52	52	52	51	52	52	52	52	52	52	52
chk list	Correlación de Pearson	.065	-.008	-.168	.066	.072	-.033	1	-.089	-.250	-.220	-.178	.054	.003	-.251
	Sig. (bilateral)	.645	.954	.235	.644	.618	.819	.	.530	.074	.117	.207	.705	.982	.072
	N	52	52	52	51	51	51	52	52	52	52	52	52	52	52
omp	Correlación de Pearson	-.306*	-.294*	-.108	-.412**	-.372**	-.294*	-.089	1	.551**	.894**	.841**	.635**	.620**	.808**
	Sig. (bilateral)	.026	.033	.441	.002	.007	.034	.530	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
comp	Correlación de Pearson	-.222	-.344*	.017	-.392**	-.428**	-.382**	-.250	.551**	1	.624**	.518**	.342*	.362**	.827**
	Sig. (bilateral)	.110	.012	.905	.004	.002	.005	.074	.000	.	.000	.000	.012	.008	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
ci	Correlación de Pearson	-.140	-.055	.103	-.251	-.247	-.081	-.220	.694**	.624**	1	.673**	.540**	.554**	.901**
	Sig. (bilateral)	.316	.697	.464	.073	.078	.569	.117	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
cte	Correlación de Pearson	-.151	-.207	.110	-.345**	-.295*	-.184	-.178	.841**	.518**	.673**	1	.578**	.577**	.846**
	Sig. (bilateral)	.280	.137	.434	.012	.033	.193	.207	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
transformador	Correlación de Pearson	-.223	-.247	-.054	-.359**	-.336*	-.256	.054	.635**	.342*	.540**	.578**	1	.939**	.568**
	Sig. (bilateral)	.108	.075	.702	.009	.015	.067	.705	.000	.012	.000	.000	.	.000	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
Transaccional	Correlación de Pearson	-.225	-.219	-.032	-.347*	-.319*	-.207	.003	.620**	.362**	.554**	.577**	.939**	1	.581**
	Sig. (bilateral)	.105	.116	.821	.012	.021	.141	.982	.000	.008	.000	.000	.000	.	.000
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53
OMR	Correlación de Pearson	-.198	-.228	.090	-.378**	-.371**	-.244	-.251	.808**	.827**	.901**	.846**	.568**	.581**	1
	Sig. (bilateral)	.155	.101	.521	.006	.007	.082	.072	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	53	53	53	52	52	52	52	53	53	53	53	53	53	53

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 51
Metro Sur base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.791**	1.000**	.891**	.665**	.777**	.265	.033	.005	-.015	-.250	-.207	-.259	-.089
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.165	.863	.978	.936	.183	.273	.168	.639
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.791**	1	.791**	.746**	.787**	1.000**	.422*	.071	-.014	.073	-.176	-.010	-.122	-.034
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.023	.709	.940	.703	.352	.958	.520	.860
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	1.000**	.791**	1	.891**	.885**	.777**	.265	.033	.005	-.015	-.250	-.207	-.259	-.089
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.165	.863	.978	.936	.183	.273	.168	.639
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.891**	.746**	.891**	1	.977**	.746**	.115	-.018	-.006	.015	-.225	-.107	-.185	-.071
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.560	.928	.977	.937	.241	.581	.336	.713
	N	29	29	29	29	29	29	28	29	29	29	29	29	29	29
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.885**	.787**	.885**	.977**	1	.787**	.141	.012	-.004	.069	-.187	-.137	-.239	-.035
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.473	.949	.984	.723	.331	.479	.212	.855
	N	29	29	29	29	29	29	28	29	29	29	29	29	29	29
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.777**	1.000**	.777**	.746**	.787**	1	.321	.004	-.019	.146	-.145	.048	-.088	.006
	Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000	.000	.	.096	.984	.922	.451	.452	.806	.649	.975
	N	29	29	29	29	29	29	28	29	29	29	29	29	29	29
chk list	Correlación de Pearson	.265	.422*	.265	.115	.141	.321	1	.049	.074	-.105	-.048	.019	-.147	-.037
	Sig. (bilateral)	.165	.023	.165	.560	.473	.096	.	.800	.703	.587	.806	.923	.447	.848
	N	29	29	29	28	28	28	29	29	29	29	29	29	29	29
omp	Correlación de Pearson	.033	.071	.033	-.018	.012	.004	.049	1	.715**	.729**	.788**	.291	.358	.795**
	Sig. (bilateral)	.863	.709	.863	.928	.949	.984	.800	.	.000	.000	.000	.118	.053	.000
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
comp	Correlación de Pearson	.005	-.014	.005	-.006	-.004	-.019	.074	.715**	1	.813**	.741**	.403**	.470**	.912**
	Sig. (bilateral)	.978	.940	.978	.977	.984	.922	.703	.000	.	.000	.000	.027	.009	.000
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
ci	Correlación de Pearson	-.015	.073	-.015	.015	.069	.146	-.105	.729**	.813**	1	.796**	.339	.359	.951**
	Sig. (bilateral)	.936	.703	.936	.937	.723	.451	.587	.000	.000	.	.000	.087	.051	.000
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
cte	Correlación de Pearson	-.250	-.176	-.250	-.225	-.187	-.145	-.048	.788**	.741**	.796**	1	.455*	.488**	.911**
	Sig. (bilateral)	.183	.352	.183	.241	.331	.452	.806	.000	.000	.000	.	.011	.009	.000
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
transformador	Correlación de Pearson	-.207	-.010	-.207	-.107	-.137	.048	.019	.291	.403*	.339	.455*	1	.886**	.425*
	Sig. (bilateral)	.273	.958	.273	.581	.479	.806	.923	.118	.027	.087	.011	.	.000	.019
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
Transaccional	Correlación de Pearson	-.259	-.122	-.259	-.185	-.239	-.088	-.147	.356	.470**	.359	.488**	.886**	1	.460*
	Sig. (bilateral)	.168	.520	.168	.336	.212	.649	.447	.053	.009	.051	.009	.000	.	.011
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30
OMR	Correlación de Pearson	-.089	-.034	-.089	-.071	-.035	.006	-.037	.785**	.812**	.851**	.811**	.425*	.460*	1
	Sig. (bilateral)	.639	.860	.639	.713	.855	.975	.848	.000	.000	.000	.000	.019	.011	.
	N	30	30	30	29	29	29	29	30	30	30	30	30	30	30

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

TABLA 52
Occidente base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captacion / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.818**	.a	.750**	.710**	.818**	.118	.183	.108	.210	.218	.037	.016	.189
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.500	.293	.536	.226	.208	.832	.926	.276
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso Captación/ + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.818**	1	.a	.891**	.898**	1.000**	.162	-.003	-.136	.037	.011	-.142	-.137	-.029
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.352	.985	.437	.833	.951	.416	.432	.867
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Captacion / Nomina	Correlación de Pearson	.750**	.891**	.a	1	.964**	.891**	.004	.053	-.121	.094	.088	-.141	-.120	.024
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.983	.763	.490	.592	.818	.419	.491	.892
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.710**	.898**	.a	.964**	1	.898**	.053	-.011	-.168	.049	.028	-.178	-.180	-.031
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.762	.951	.334	.779	.882	.312	.302	.862
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.818**	1.000**	.a	.891**	.898**	1	.162	-.003	-.136	.037	.011	-.142	-.137	-.029
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.352	.985	.437	.833	.951	.416	.432	.867
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
chk list	Correlación de Pearson	.118	.162	.a	.004	.053	.162	1	-.059	-.090	-.153	-.024	-.086	-.079	-.091
	Sig. (bilateral)	.500	.352	.	.983	.762	.352	.	.736	.606	.379	.890	.822	.653	.603
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
omp	Correlación de Pearson	.183	-.003	.a	.053	-.011	-.003	-.059	1	.923**	.876**	.981**	.795**	.819**	.968**
	Sig. (bilateral)	.293	.985	.	.763	.951	.985	.736	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
comp	Correlación de Pearson	.108	-.136	.a	-.121	-.168	-.136	-.090	.923**	1	.829**	.881**	.795**	.803**	.947**
	Sig. (bilateral)	.536	.437	.	.490	.334	.437	.606	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
ci	Correlación de Pearson	.210	.037	.a	.094	.049	.037	-.153	.876**	.829**	1	.869**	.728**	.722**	.943**
	Sig. (bilateral)	.226	.833	.	.592	.779	.833	.379	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
cte	Correlación de Pearson	.218	.011	.a	.088	.026	.011	-.024	.981**	.881**	.869**	1	.809**	.811**	.966**
	Sig. (bilateral)	.208	.951	.	.616	.882	.951	.890	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
transformador	Correlación de Pearson	.037	-.142	.a	-.141	-.176	-.142	-.086	.795**	.795**	.728**	.809**	1	.954**	.817**
	Sig. (bilateral)	.832	.416	.	.419	.312	.416	.822	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Transaccional	Correlación de Pearson	.016	-.137	.a	-.120	-.180	-.137	-.079	.819**	.803**	.722**	.811**	.954**	1	.819**
	Sig. (bilateral)	.926	.432	.	.491	.302	.432	.653	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
OMR	Correlación de Pearson	.189	-.029	.a	.024	-.031	-.029	-.091	.968**	.947**	.943**	.966**	.817**	.819**	1
	Sig. (bilateral)	.276	.867	.	.892	.862	.867	.603	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	35	35	0	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 53
Sur con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captación/ Nomina	Ingreso/ Nomina	Ingreso/ Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.643**	.	.702**	.622**	.634**	.086	-.108	.000	-.064	-.144	-.100	-.060	-.072
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.567	.467	.998	.665	.330	.501	.686	.629
	N	48	48	1	47	47	47	47	48	48	48	48	48	48	48
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.643**	1	.	.880**	.905**	1.000**	.222	-.056	-.129	-.157	-.089	-.292*	-.255	-.146
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.134	.707	.383	.287	.546	.044	.081	.322
	N	48	48	1	47	47	47	47	48	48	48	48	48	48	48
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.	.	1
	Sig. (bilateral)
	N	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.702**	.880**	.	1	.937**	.879**	.248	-.139	-.203	-.149	-.128	-.422**	-.370**	-.184
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.089	.340	.162	.308	.381	.003	.009	.205
	N	47	47	1	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.622**	.905**	.	.937**	1	.905**	.287*	-.155	-.214	-.177	-.130	-.313*	-.306*	-.202
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.048	.286	.140	.223	.374	.029	.032	.164
	N	47	47	1	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.634**	1.000**	.	.879**	.905**	1	.257	-.027	-.111	-.131	-.040	-.262	-.224	-.113
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.078	.851	.448	.370	.785	.069	.122	.439
	N	47	47	1	49	49	49	48	49	49	49	49	49	49	49
chk list	Correlación de Pearson	.086	.222	.	.248	.287*	.257	1	.138	.020	.093	.257	-.098	-.148	.129
	Sig. (bilateral)	.567	.134	.	.089	.048	.078	.	.346	.893	.524	.074	.498	.309	.379
	N	47	47	0	48	48	48	49	49	49	49	49	49	49	49
omp	Correlación de Pearson	-.108	-.056	.	-.139	-.155	-.027	.138	1	.733**	.735**	.810**	.435**	.454**	.858**
	Sig. (bilateral)	.467	.707	.	.340	.286	.851	.346	.	.000	.000	.000	.002	.001	.000
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
comp	Correlación de Pearson	.000	-.129	.	-.203	-.214	-.111	.020	.733**	1	.899**	.554**	.401**	.412**	.869**
	Sig. (bilateral)	.998	.383	.	.162	.140	.448	.893	.000	.	.000	.000	.004	.003	.000
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
ci	Correlación de Pearson	-.064	-.157	.	-.149	-.177	-.131	.093	.735**	.899**	1	.693**	.464**	.403**	.925**
	Sig. (bilateral)	.665	.287	.	.308	.223	.370	.524	.000	.000	.	.000	.001	.004	.000
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
cte	Correlación de Pearson	-.144	-.089	.	-.128	-.130	-.040	.257	.810**	.554**	.693**	1	.368**	.307**	.828**
	Sig. (bilateral)	.330	.546	.	.381	.374	.785	.074	.000	.000	.000	.	.008	.030	.000
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
transformador	Correlación de Pearson	-.100	-.292*	.	-.422**	-.313*	-.282	-.099	.435**	.401**	.464**	.368**	1	.869**	.474**
	Sig. (bilateral)	.501	.044	.	.003	.029	.069	.498	.002	.004	.001	.008	.	.000	.001
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
Transaccional	Correlación de Pearson	-.060	-.255	.	-.370**	-.306*	-.224	-.148	.454**	.412**	.403**	.307*	.869**	1	.432**
	Sig. (bilateral)	.686	.081	.	.009	.032	.122	.309	.001	.003	.004	.030	.000	.	.002
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50
OMR	Correlación de Pearson	-.072	-.146	.	-.184	-.202	-.113	-.129	.858**	.869**	.825**	.828**	.474**	.432**	1
	Sig. (bilateral)	.629	.322	.	.205	.164	.439	.379	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.
	N	48	48	1	49	49	49	49	50	50	50	50	50	50	50

** - La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* - La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 54
Noroeste con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cle	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.632**	.	.753**	.702**	.632**	-.013	.132	.247	.145	.087	-.023	-.080	.188
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.929	.345	.075	.299	.535	.870	.569	.178
	N	53	53	0	53	53	53	52	53	53	53	53	53	53	53
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.632**	1	.	.890**	.912**	1.000**	.029	.199	.244	.176	.100	-.034	-.065	.203
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.838	.154	.078	.206	.477	.809	.645	.146
	N	53	53	0	53	53	53	52	53	53	53	53	53	53	53
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.	.	1
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.753**	.890**	.	1	.957**	.892**	.016	.159	.245	.145	.051	-.104	-.104	.175
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.908	.250	.074	.295	.714	.458	.456	.207
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.702**	.912**	.	.957**	1	.915**	-.024	.133	.244	.144	.034	-.144	-.121	.168
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.867	.336	.075	.298	.807	.297	.383	.224
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.632**	1.000**	.	.892**	.915**	1	.010	.176	.216	.153	.072	-.068	-.082	.172
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.944	.202	.118	.271	.607	.625	.555	.213
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
chk list	Correlación de Pearson	-.013	.029	.	.016	-.024	.010	1	.081	.110	.162	.011	.052	.050	.117
	Sig. (bilateral)	.929	.838	.	.908	.867	.944	.	.566	.432	.245	.935	.711	.724	.405
	N	52	52	0	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
omp	Correlación de Pearson	.132	.199	.	.159	.133	.176	.081	1	.789**	.870**	.832**	.441**	.485**	.862**
	Sig. (bilateral)	.345	.154	.	.250	.336	.202	.566	.	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
comp	Correlación de Pearson	.247	.244	.	.245	.244	.216	.110	.789**	1	.707**	.676**	.272*	.373**	.912**
	Sig. (bilateral)	.075	.078	.	.074	.075	.116	.432	.000	.	.000	.000	.047	.005	.000
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
ci	Correlación de Pearson	.145	.176	.	.145	.144	.153	.162	.670**	.707**	1	.615**	.408**	.475**	.882**
	Sig. (bilateral)	.299	.206	.	.295	.298	.271	.245	.000	.000	.	.000	.002	.000	.000
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
cle	Correlación de Pearson	.087	.100	.	.051	.034	.072	.011	.832**	.876**	.615**	1	.366**	.414**	.850**
	Sig. (bilateral)	.535	.477	.	.714	.807	.607	.935	.000	.000	.000	.	.006	.002	.000
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
transformador	Correlación de Pearson	-.023	-.034	.	-.104	-.144	-.068	.052	.441**	.272*	.408**	.366**	1	.915**	.391**
	Sig. (bilateral)	.870	.809	.	.456	.297	.625	.711	.001	.047	.002	.006	.	.000	.003
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
Transaccional	Correlación de Pearson	-.080	-.065	.	-.104	-.121	-.082	.050	.485**	.373**	.475**	.414**	.915**	1	.475**
	Sig. (bilateral)	.569	.645	.	.456	.383	.555	.724	.000	.005	.000	.002	.000	.	.000
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54
OMR	Correlación de Pearson	.188	.203	.	.175	.168	.172	.117	.882**	.912**	.882**	.850**	.391**	.475**	1
	Sig. (bilateral)	.178	.146	.	.207	.224	.213	.405	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.
	N	53	53	0	54	54	54	53	54	54	54	54	54	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 55
Golfo peninsular con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.477*	.a	.844**	.768**	.477*	-.448	.060	-.204	-.023	.079	.135	.120	-.058
	Sig. (bilateral)	.	.045	.	.000	.000	.045	.071	.813	.417	.928	.758	.593	.636	.820
	N	18	18	0	18	18	18	17	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.477*	1	.a	.743**	.835**	1.000**	-.102	.229	.190	.331	.166	-.189	-.112	.258
	Sig. (bilateral)	.045	.	.	.000	.000	.	.698	.361	.450	.180	.510	.453	.659	.301
	N	18	18	0	18	18	18	17	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a	.a
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.844**	.743**	.a	1	.904**	.771**	-.347	.079	.083	.278	.100	.033	.030	.182
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.159	.748	.734	.250	.684	.893	.904	.456
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.768**	.835**	.a	.904**	1	.847**	-.305	.064	.004	.303	.063	.000	.024	.148
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.218	.793	.987	.208	.798	.999	.923	.546
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.477*	1.000**	.a	.771**	.847**	1	-.199	.129	.255	.422	.070	-.271	-.212	.298
	Sig. (bilateral)	.045	.	.	.000	.000	.	.429	.599	.293	.072	.776	.262	.384	.219
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
chk list	Correlación de Pearson	-.448	-.102	.a	-.347	-.305	-.199	1	.014	.047	-.006	.096	-.030	.019	.050
	Sig. (bilateral)	.071	.698	.	.159	.218	.429	.	.957	.854	.982	.705	.906	.942	.843
	N	17	17	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
omp	Correlación de Pearson	.060	.229	.a	.079	.064	.129	.014	1	.684**	.464*	.750**	.369	.479*	.725**
	Sig. (bilateral)	.813	.361	.	.748	.793	.599	.957	.	.001	.045	.000	.120	.038	.000
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
comp	Correlación de Pearson	-.204	.190	.a	.083	.004	.255	.047	.684**	1	.753**	.668**	.088	.159	.935**
	Sig. (bilateral)	.417	.450	.	.734	.987	.293	.854	.001	.	.000	.002	.720	.516	.000
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
ci	Correlación de Pearson	-.023	.331	.a	.278	.303	.422	-.006	.464*	.753**	1	.439	.103	.162	.857**
	Sig. (bilateral)	.928	.180	.	.250	.208	.072	.982	.045	.000	.	.060	.675	.509	.000
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
cte	Correlación de Pearson	.079	.166	.a	.100	.063	.070	.096	.750**	.668**	.439	1	.331	.497*	.799**
	Sig. (bilateral)	.758	.510	.	.684	.798	.776	.705	.000	.002	.060	.	.166	.031	.000
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
transformador	Correlación de Pearson	.135	-.189	.a	.033	.000	-.271	-.030	.369	.088	.103	.331	1	.927**	.196
	Sig. (bilateral)	.593	.453	.	.893	.999	.262	.906	.120	.720	.675	.166	.	.000	.421
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
Transaccional	Correlación de Pearson	-.120	-.112	.a	.030	.024	-.212	.019	.479*	.159	.182	.497*	.927**	1	.307
	Sig. (bilateral)	.636	.659	.	.904	.923	.384	.942	.038	.516	.509	.031	.000	.	.201
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19
OMR	Correlación de Pearson	-.058	.258	.a	.182	.148	.296	.050	.725**	.935**	.857**	.799**	.196	.307	1
	Sig. (bilateral)	.820	.301	.	.456	.546	.219	.843	.000	.000	.000	.000	.421	.201	.
	N	18	18	0	19	19	19	18	19	19	19	19	19	19	19

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 56
Norte con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captacion / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.645**	.	.881**	.743**	.645**	-.199	-.200	-.102	-.120	-.154	-.021	.006	-.135
	Sig. (bilateral)	.	.001	.	.000	.000	.001	.387	.372	.650	.594	.494	.925	.980	.548
	N	22	22	0	22	22	22	21	22	22	22	22	22	22	22
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.645**	1	.	.817**	.898**	1.000**	-.403	-.070	-.086	-.066	-.148	.051	.091	-.104
	Sig. (bilateral)	.001	.	.	.000	.000	.	.070	.757	.702	.771	.511	.820	.689	.644
	N	22	22	0	22	22	22	21	22	22	22	22	22	22	22
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.	.	1
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Captacion / Nomina	Correlación de Pearson	.881**	.817**	.	1	.919**	.844**	-.013	-.146	-.072	-.043	-.085	.152	.187	-.074
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.938	.387	.674	.802	.617	.371	.268	.662
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.743**	.898**	.	.919**	1	.919**	-.002	-.221	-.118	-.099	-.155	.148	.160	-.140
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.989	.189	.487	.558	.359	.381	.344	.410
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.645**	1.000**	.	.844**	.919**	1	-.224	-.147	-.145	-.080	-.091	.131	.142	-.123
	Sig. (bilateral)	.001	.	.	.000	.000	.	.189	.384	.391	.638	.592	.441	.402	.467
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
chk list	Correlación de Pearson	-.199	-.403	.	-.013	-.002	-.224	1	-.213	-.064	-.221	-.145	-.239	-.290	-.166
	Sig. (bilateral)	.387	.070	.	.938	.989	.189	.	.213	.712	.195	.398	.161	.086	.333
	N	21	21	0	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
omp	Correlación de Pearson	-.200	-.070	.	-.146	-.221	-.147	-.213	1	.744**	.734**	.688**	.270	.320	.840**
	Sig. (bilateral)	.372	.757	.	.387	.189	.384	.213	.	.000	.000	.000	.106	.054	.000
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
comp	Correlación de Pearson	-.102	-.086	.	-.072	-.118	-.145	-.064	.744**	1	.665**	.572**	.412*	.382*	.883**
	Sig. (bilateral)	.650	.702	.	.674	.487	.391	.712	.000	.	.000	.000	.011	.020	.000
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
ci	Correlación de Pearson	-.120	-.066	.	-.043	-.099	-.080	-.221	.734**	.665**	1	.586**	.439**	.479**	.893**
	Sig. (bilateral)	.594	.771	.	.802	.558	.638	.195	.000	.000	.	.000	.006	.003	.000
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
cte	Correlación de Pearson	-.154	-.148	.	-.085	-.155	-.091	-.145	.688**	.572**	.586**	1	.333*	.374*	.795**
	Sig. (bilateral)	.494	.511	.	.617	.359	.592	.398	.000	.000	.000	.	.044	.023	.000
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
transformador	Correlación de Pearson	-.021	.051	.	.152	.148	.131	-.239	.270	.412*	.439**	.333*	1	.938**	.465**
	Sig. (bilateral)	.925	.820	.	.371	.381	.441	.161	.106	.011	.006	.044	.	.000	.004
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
Transaccional	Correlación de Pearson	.006	.091	.	.187	.160	.142	-.290	.320	.382*	.479**	.374*	.938**	1	.482**
	Sig. (bilateral)	.980	.689	.	.268	.344	.402	.086	.054	.020	.003	.023	.000	.	.003
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37
OMR	Correlación de Pearson	-.135	-.104	.	-.074	-.140	-.123	-.166	.840**	.883**	.893**	.795**	.465**	.482**	1
	Sig. (bilateral)	.548	.644	.	.662	.410	.467	.333	.000	.000	.000	.000	.004	.003	.
	N	22	22	0	37	37	37	36	37	37	37	37	37	37	37

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 57
Centro con base ponderada

Correlaciones

		Captación	Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Transaccion es Ventanilla	Captación / Nomina	Ingreso / Nomina	Ingreso / Gasto	chk list	omp	comp	ci	cte	transformador	Transaccional	OMR
Captación	Correlación de Pearson	1	.844**	.*	.893**	.856**	.844**	-.031	.045	-.169	.164	.127	-.270	-.191	.054
	Sig. (bilateral)	.	.000	.	.000	.000	.000	.904	.858	.502	.514	.615	.278	.449	.831
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso Captación/ Gasto + Nom Tot.	Correlación de Pearson	.844**	1	.*	.943**	.961**	1.000**	-.114	-.040	-.109	.096	.047	-.286	-.163	.020
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.652	.875	.666	.704	.853	.251	.517	.936
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transacciones Ventanilla	Correlación de Pearson	.	.	.*
	Sig. (bilateral)
	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Captación / Nomina	Correlación de Pearson	.893**	.943**	.*	1	.982**	.943**	-.158	-.126	-.183	.098	-.050	-.451	-.310	-.031
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.	.000	.000	.532	.618	.488	.698	.845	.060	.211	.903
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso / Nomina	Correlación de Pearson	.856**	.961**	.*	.982**	1	.961**	-.172	-.127	-.128	.090	-.060	-.415	-.258	-.018
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000	.	.000	.496	.616	.612	.722	.813	.087	.302	.943
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ingreso / Gasto	Correlación de Pearson	.844**	1.000**	.*	.943**	.961**	1	-.114	-.040	-.109	.096	.047	-.286	-.163	.020
	Sig. (bilateral)	.000	.	.	.000	.000	.	.652	.875	.666	.704	.853	.251	.517	.936
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
chk list	Correlación de Pearson	-.031	-.114	.*	-.158	-.172	-.114	1	-.270	-.375	-.351	-.297	-.044	-.238	-.388
	Sig. (bilateral)	.904	.652	.	.532	.496	.652	.	.278	.126	.153	.231	.861	.341	.111
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
omp	Correlación de Pearson	.045	-.040	.*	-.126	-.127	-.040	-.270	1	.764**	.744**	.878**	.448	.484*	.878**
	Sig. (bilateral)	.858	.875	.	.618	.616	.875	.278	.	.000	.000	.000	.062	.042	.000
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
comp	Correlación de Pearson	-.169	-.109	.*	-.183	-.128	-.109	-.375	.764**	1	.758**	.843**	.319	.509*	.907**
	Sig. (bilateral)	.502	.686	.	.488	.612	.666	.126	.000	.	.000	.004	.197	.031	.000
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
ci	Correlación de Pearson	.164	.096	.*	.098	.090	.096	-.351	.744**	.758**	1	.605**	.304	.574*	.929**
	Sig. (bilateral)	.514	.704	.	.698	.722	.704	.153	.000	.000	.	.008	.221	.013	.000
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
cte	Correlación de Pearson	.127	.047	.*	-.050	-.060	.047	-.297	.878**	.843**	.605**	1	.493*	.431	.798**
	Sig. (bilateral)	.615	.853	.	.845	.813	.853	.231	.000	.004	.008	.	.038	.074	.000
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
transformador	Correlación de Pearson	-.270	-.286	.*	-.451	-.415	-.286	-.044	.448	.319	.304	.493*	1	.871**	.397
	Sig. (bilateral)	.278	.251	.	.060	.087	.251	.861	.062	.197	.221	.038	.	.000	.103
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Transaccional	Correlación de Pearson	-.191	-.163	.*	-.310	-.258	-.163	-.238	.484*	.509*	.574*	.431	.871**	1	.583*
	Sig. (bilateral)	.449	.517	.	.211	.302	.517	.341	.042	.031	.013	.074	.000	.	.011
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
OMR	Correlación de Pearson	.054	.020	.*	-.031	-.018	.020	-.388	.878**	.907**	.929**	.798**	.397	.583*	1
	Sig. (bilateral)	.831	.936	.	.903	.943	.936	.111	.000	.000	.000	.000	.103	.011	.
	N	18	18	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

TABLA 58
Análisis de factor al interior de la UEN 179.

Matriz de componentes rotados^a

	Componente			
	1	2	3	4
RECCON75	.786			
CARINS56	.686	.513		
RECCON52	.680			
CONIND35	.613	.524		
CARINS47	.596			
RECCON69	.591			.579
CARINS73	.584			
CARINS57	.570		.550	
CARINS38	.556			.500
RECCON49	.536			.524
CARINS70	.523			
ESTINT61		.770		
CARINS62		.738		
CARINS72		.646		
CONIND39		.638		
CARINS51		.612		
CONIND71		.550		
CARINS43		.519		
ESTINT66		.515		
CARINS63			.832	
ESTINT64			.676	
ESTINT67			.643	
ESTINT68			.636	
CARINS60			.632	
CARINS54			.591	
ESTINT58				.721
CARINS79				.715
RECCON55				.649
CONIND44	.512			.633
RECCON40		.555		.606

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

TABLA 59

**Índices de OMP, OMR, transformador y transaccional.
Las 8 divisiones a nivel nacional.**

	Metro Norte	Metro Sur	Occidente	Sur	NW	Golfo	Norte
	54	30	35	50	54	19	37
OMR	3.82	3.73	3.88	3.97	3.95	3.85	3.90
OMP	3.99	3.88	4.04	4.12	4.08	4.01	4.06
Transformador	4.10	4.21	4.25	4.09	4.12	3.98	4.06
Transaccional	3.97	4.05	4.12	3.91	3.98	3.82	3.98

ANEXO 1

Calendario para levantamiento de la muestra final.

		OCTUBRE				
		L	M	M	J	V
		1	2	3	4	5
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		OCTUBRE				
		L	M	M	J	V
		8	9	10	11	12
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		OCTUBRE				
		L	M	M	J	V
		15	16	17	18	19
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693	Quincena	DIA CORTE			
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

CONTINÚA ANEXO 1

		OCTUBRE				
		L	M	M	J	V
		22	23	24	25	26
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		OCTUBRE				
		L	M	M	J	V
		29	30	31	1	2
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693		Quincena			
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		NOVIEMBRE				
		L	M	M	J	V
					1	2
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

CONTINÚA ANEXO 1

		NOVIEMBRE				
		L	M	M	J	V
		5	6	7	8	9
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		NOVIEMBRE				
		L	M	M	J	V
		12	13	14	15	16
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693				Quincena	
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

		NOVIEMBRE				
		L	M	M	J	V
		19	20	21	22	23
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					

CONTINÚA ANEXO 1

		NOVIEMBRE				
		L	M	M	J	V
		26	27	28	29	30
DIVISION METROPOLITANA NORTE	693					
DIVISION METROPOLITANA SUR	651					
DIVISION OCCIDENTE	750					
DIVISION SUR	735					
DIVISION NOROESTE	669					
DIVISION GOLFO PENINSULAR	577					
DIVISION NORTE	530					
DIVISION CENTRO	368					



Días asignados por sucursal

Días de quincena o corte

Días sin levantamiento.

ANEXO 2

Histórico de cambios a cuestionario

OMP			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Trabajamos de cerca con los usuarios líderes que tratan de reconocer necesidades, meses e incluso años, antes que la mayoría del mercado las reconozca	Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
Continuamente tratamos de descubrir necesidades adicionales de nuestros clientes de las cuales no están conscientes	Continuamente tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes	Buscamos nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes	Continuamente buscamos nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes
Incorporamos soluciones para las necesidades latentes (no expresadas) de nuestros clientes en nuestros productos o servicios	Incorporamos soluciones en nuestros servicios antes de que nuestros clientes las pidan	Innovamos en productos/servicios antes de que nuestros clientes lo pidan	Innovamos en productos/servicios antes de que nuestros clientes lo pidan
Ayudamos a nuestros clientes a anticipar desarrollos en sus mercados			Ayudamos a nuestros clientes a anticipar desarrollos en sus mercados
	Remodelamos seguido las instalaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Modificamos los procesos de atención al cliente para tenerlo contento	Revisamos regularmente los procesos de atención al cliente para tenerlo contento

CONTINÚA ANEXO 2

OMP			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Extrapolamos las tendencias principales para obtener conocimiento de las necesidades futuras de nuestros usuarios en el mercado actual	Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes	Analizamos el mercado para obtener las necesidades futuras de nuestros clientes	Analizamos el mercado para obtener las necesidades futuras de nuestros clientes
Buscamos las áreas de oportunidad en las que los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades	Buscamos las áreas de oportunidad cuando los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades	Tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes	Tratamos de adelantarnos a las necesidades futuras de nuestros clientes
Innovamos aun bajo el riesgo de que nuestros propios productos se vuelvan obsoletos	Innovamos a pesar del riesgo de que nuestros productos se vuelvan obsoletos	Lanzamos al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores	Lanzamos al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores
Hacemos “lluvia de ideas” sobre cómo nuestros clientes usan los productos y servicios	Hacemos “lluvia de ideas” sobre cómo nuestros clientes usan nuestras instalaciones y servicios	Hacemos “lluvia de ideas” sobre cómo nuestros clientes usan nuestros productos	Hacemos “lluvia de ideas” sobre cómo nuestros clientes usan nuestros productos
	Detectamos necesidades de los clientes, antes que la mayoría de la competencia, a través del contacto continuo con el cliente		
		Lanzamos nuevos productos a pesar de que compitan con los que ya tenemos	

CONTINÚA ANEXO 2

OMR-Clientes			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma sistemática y frecuente	Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua	Medimos la satisfacción de nuestros clientes periódicamente	Medimos la satisfacción de nuestros clientes periódicamente
Constantemente monitoreamos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades de nuestros clientes	Constantemente verificamos la opinión que tiene el cliente sobre nosotros	Monitoreamos que efectivamente estamos centrados en el cliente	Monitoreamos que efectivamente estamos centrados en el cliente
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva está basada en el entendimiento de las necesidades de nuestros clientes	Somos diferentes de la competencia porque conocemos bien a nuestros clientes	Conocemos mejor las necesidades de los clientes que la competencia	<u>Entendemos</u> mejor las necesidades de los clientes que la competencia
		Nuestros procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente	Nuestros procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente
		Nuestros productos/servicios cubren las necesidades de nuestros clientes	Nuestros productos/servicios cubren las necesidades de nuestros clientes
		Preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo mejorar su satisfacción	Preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo mejorar su satisfacción
Creo que este negocio existe primordialmente para servir a sus clientes	Creo que este negocio existe primordialmente para servir a sus clientes	En Banamex lo principal es servir a nuestros clientes	En Banamex lo principal es servir a nuestros clientes

CONTINÚA ANEXO 2

OMR-Competencia			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre sí mismos o sobre nuestra <u>industria en general</u>	Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre la industria en general	Sabemos cómo nuestros competidores ven el mercado bancario	Sabemos cómo nuestros competidores ven el mercado bancario
Identificamos las áreas de oportunidad donde los competidores principales tienen <u>éxito</u> o fracaso	Identificamos las áreas donde los competidores principales tienen éxito	Identificamos las áreas donde los competidores principales tienen éxito	Identificamos las áreas donde los competidores principales tienen éxito
Identificamos las áreas de oportunidad donde los competidores principales tienen éxito o <u>fracaso</u>	Identificamos las áreas donde los competidores principales fracasan	Identificamos las áreas donde los competidores principales fracasan	Identificamos las áreas donde los competidores principales fracasan
Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales	Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales	Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales	Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales
		Damos mejor servicio al cliente que nuestra competencia	Damos mejor servicio al cliente que nuestra competencia
Nos enfocamos en los mercados en los que tenemos oportunidad de tener una ventaja competitiva	Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a nuestra competencia	Nos enfocamos en los mercados en los que somos mejores que nuestra competencia	Nos enfocamos en los mercados en los que somos mejores que nuestra competencia
Diagnosticamos las metas de los competidores	Analizamos las metas de nuestra competencia	Analizamos las metas de los competidores	Analizamos las metas de la competencia

CONTINÚA ANEXO 2

OMR-Competencia AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX- SUCURSALES
Buscamos oportunidades de mercado que no amenazan a los competidores	Buscamos hacer cosas que no molesten a nuestra competencia	Buscamos oportunidades de mercado que no son atendidas por la competencia	Buscamos oportunidades de mercado que no amenazan a los competidores
Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen <u>sobre sí mismos</u> o sobre nuestra industria en general	Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos	Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos	Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos
Somos más orientados al cliente que nuestra competencia	Somos más orientados al cliente que nuestra competencia		Somos más orientados al cliente que nuestra competencia
Los directivos discuten regularmente las fortalezas y estrategias de la competencia			Los directivos discuten regularmente fortalezas y estrategias de la competencia
		Nos enfocamos en los clientes que notan nuestra diferencia con la competencia	

CONTINÚA ANEXO 2

Coordinación Interfuncional			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Comunicamos libremente información sobre nuestros éxitos o <u>fracasos</u> de la experiencia de los clientes con todas las funciones del negocio	Compartimos nuestros <u>fracasos</u> con el cliente con las demás áreas que conforman la empresa	Compartimos nuestros <u>fracasos</u> con las demás áreas de Banamex	Compartimos con las demás áreas de Banamex <u>las malas experiencias del cliente</u>
Los empleados, a lo largo de la organización, comparten información respecto de las actividades de la competencia	En el hotel se comparte información de las actividades de la competencia	Se comparte información de la competencia en toda la organización	Se comparte información de la competencia en toda la organización
	Claramente se impulsa el trabajo en equipo con las diversas áreas	Trabajamos en equipo con las diversas áreas que conforman Banamex	Trabajamos en equipo con las diversas áreas que conforman Banamex
Comunicamos libremente información sobre nuestros <u>éxitos</u> o fracasos de la experiencia de los clientes con todas las funciones del negocio	Compartimos nuestros <u>éxitos</u> con el cliente con las demás áreas que conforman la empresa	Compartimos nuestros <u>éxitos</u> con las demás áreas de Banamex	Compartimos con las demás áreas de Banamex <u>las buenas experiencias del cliente</u>
Los datos sobre la satisfacción de los clientes se comparte regularmente con todos los niveles de la organización	Se comparte regularmente la opinión de nuestros clientes con todos los niveles de la organización	La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización	La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización

CONTINÚA ANEXO 2

Liderazgo			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
		Él/Ella piensa que mis errores son oportunidades para mejorar	Él/Ella piensa que mis errores son oportunidades para mejorar
Reacciona a los problemas, si son serios	Reacciona a los problemas, sólo si son serios	Reacciona a los problemas sólo si son graves	Reacciona a los problemas sólo si son graves
Enfoca mis esfuerzos	Dirige mis esfuerzos	Enfoca mis esfuerzos	Enfoca mis esfuerzos
Soluciona problemas	Soluciona problemas	Cuando hay un problema lo resuelve de inmediato	Cuando hay un problema lo resuelve de inmediato
Reacciona a los errores o fallas	Reacciona a los errores o fallas	Nota mi trabajo sólo cuando me equivoco	Nota mi trabajo sólo cuando me equivoco
Tiene mi respeto	Tiene mi respeto	Se ha ganado mi respeto	Se ha ganado mi respeto
Enseña y dirige al mismo tiempo (“couchea”)	Me enseña y dirige al mismo tiempo (“couchea”)	Me enseña y dirige al mismo tiempo (“couchea”)	Me enseña y dirige al mismo tiempo (“couchea”)
		Me motiva a ser mejor a través de recompensas	Me motiva a ser mejor a través de recompensas
Le da seguimiento a mis errores	Le da seguimiento a mis errores	Le da seguimiento a mis errores	Le da seguimiento a mis errores
		Rechaza nuestras propuestas de mejora	Rechaza nuestras propuestas de mejora
		Se merece la posición que tiene en la organización	Se merece la posición que tiene en la organización
Percibe la diferencia entre nosotros los empleados	Percibe la diferencia entre nosotros los empleados	Valora mis fortalezas individuales	Valora mis fortalezas individuales
		Se concentra en ayudarme a disminuir mis fallas	Se concentra en ayudarme a disminuir mis fallas
Reacciona a los problemas, si son crónicos	Reacciona a los problemas, sólo si son seguidos	Reacciona a los problemas sólo si se repiten con frecuencia	Reacciona a los problemas sólo si se repiten con frecuencia

CONTINÚA ANEXO 2

Liderazgo			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Muestra poder y <u>confianza</u>	Confía en los demás	Confía en los demás	Confía en los demás
		Me ayuda a solucionar conflictos	Me ayuda a solucionar conflictos
Clarifica las recompensas	Siempre se qué puedo obtener extra si hago bien mi trabajo	Clarifica las recompensas	Clarifica las recompensas
Evita involucrarse	Evita involucrarse	Evita involucrarse	Evita involucrarse
Habla de valores	Habla de valores	Habla de valores institucionales	Habla de valores institucionales
Me asiste con base en mi esfuerzo	Me ayuda a mejorar si ve que “le estoy echando ganas”	Me asiste con base en mi esfuerzo	Me asiste con base en mi esfuerzo
Está ausente cuando se le necesita	Está ausente cuando se le necesita	Está ausente cuando se le necesita	Está ausente cuando se le necesita
Es un modelo de ética	Es un modelo de ética	Es un modelo de ética	Es un modelo de ética
Recompensa mis logros	Recompensa mis logros	Recompensa mis logros	Recompensa mis logros
Considera la ética y la moral	Considera los valores	Actúa con base en los valores morales	Actúa <u>ética y moralmente</u>
Enfatiza en la misión colectiva	Enfatiza en la misión colectiva	Nos impulsa a trabajar en equipo	Nos impulsa a trabajar en equipo
		Las tareas que me asigna son un reto intelectual	Las tareas que me asigna son un reto intelectual
Evita tomar decisiones	Evita tomar decisiones	Evita tomar decisiones	Evita tomar decisiones
Da confianza	Da confianza	Da confianza	Da confianza
		Estimula la crítica constructiva	Estimula la crítica constructiva
Habla de manera entusiasta	Habla de manera entusiasta	Habla de manera entusiasta	Habla de manera entusiasta
Despierta conciencia acerca de temas importantes	Despierta conciencia acerca de temas importantes	Despierta conciencia acerca de temas importantes	Despierta conciencia acerca de temas importantes
Re-examina las suposiciones (supuestos)	Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas	Re-examina las suposiciones (supuestos)	Re-examina las suposiciones (supuestos)

CONTINÚA ANEXO 2

Liderazgo			
AUTORES	NIKKO	ÁREA DE OPERACIONES	BANAMEX-SUCURSALES
Retarda dar una respuesta	Retarda lo más posible dar una respuesta	Retarda lo más posible dar respuesta	Retarda lo más posible dar respuesta
Busca diferentes enfoques	Busca diferentes enfoques	Busca diferentes enfoques	Busca diferentes enfoques
Sugiere nuevas maneras	Sugiere nuevas maneras	Sugiere nuevas formas de hacer las cosas	Sugiere nuevas formas de hacer las cosas
Sugiere diferentes ángulos	Él piensa que un problema puede verse de muchas maneras	Sugiere diferentes ángulos para analizar un problema	Sugiere diferentes ángulos para analizar un problema
		Conozco la recompensa que puedo obtener si soy ejemplar en mi trabajo	Conozco la recompensa que puedo obtener si soy ejemplar en mi trabajo
Habla de manera optimista	Habla de manera optimista	Habla de manera optimista	Habla de manera optimista
Brinda atención personalizada	Brinda atención personalizada	Brinda atención personaliza	Brinda atención personaliza
Me siento orgulloso de él/ella (me inspira, quiero ser como él/ella)	Me siento orgulloso de él/ella (me inspira, quiero ser como él/ella)	Me siento orgulloso, me inspira, quiero ser como él/ella	Me siento orgulloso, me inspira, quiero ser como él/ella
Sus acciones van más allá de su interés personal	Sus acciones van más allá de su interés personal		Me asiste a pesar de que él no salga beneficiado
		Se anticipa a las situaciones	Se anticipa a las situaciones
		Me recuerda constantemente las recompensas que puedo obtener	Me recuerda constantemente las recompensas que puedo obtener
Se concentra en mis fallas	Se concentra en mis fallas		Le da mucha importancia a mis errores
El diría “si no está roto, no lo arregles”	El diría “si no está roto, no lo arregles”		El diría “si no está roto, no lo arregles”
Se enfoca en mis errores	Se enfoca en mis errores		Se fija mucho en mis errores
Muestra poder y confianza	Demuestra poder		Demuestra autoridad

ANEXO 3

Tablas de contingencia. Calificación de los informantes.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ANTBNX81 * OMP1	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP2	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP3	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP4	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP5	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP6	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP7	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP8	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * OMP9	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE10	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE11	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE12	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE13	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE14	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE15	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE16	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP17	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP18	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP19	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP20	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE21	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP22	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP23	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP24	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP25	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CTE26	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * COMP27	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CI28	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CI29	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CI30	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CI31	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%
ANTBNX81 * CI32	4100	100.0%	2	.0%	4102	100.0%

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * OMP1

Tabla de contingencia

Recuento		OMP1					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	17	26	342	561	514	1460
	2	15	38	299	509	365	1226
	3	11	25	274	581	523	1414
Total		43	89	915	1651	1402	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29.735 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	29.795	8	.000
Asociación lineal por lineal	4.583	1	.032
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 12.86.

ANTBNX81 * OMP2

Tabla de contingencia

Recuento		OMP2					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	4	28	204	505	719	1460
	2	8	37	211	473	497	1226
	3	9	25	193	538	649	1414
Total		21	90	608	1516	1865	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29.454 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	29.411	8	.000
Asociación lineal por lineal	1.650	1	.199
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 6.28.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * OMP3

Tabla de contingencia

Recuento		OMP3					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	13	56	365	608	418	1460
	2	13	70	307	514	322	1226
	3	11	49	304	626	424	1414
Total		37	175	976	1748	1164	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.767 ^a	8	.016
Razón de verosimilitud	18.454	8	.018
Asociación lineal por lineal	3.186	1	.074
N de casos válidos	4100		

^a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 11.06.

ANTBNX81 * OMP4

Tabla de contingencia

Recuento		OMP4					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	21	49	356	605	429	1460
	2	15	54	352	505	300	1226
	3	17	59	385	583	370	1414
Total		53	162	1093	1693	1099	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.782 ^a	8	.088
Razón de verosimilitud	13.823	8	.086
Asociación lineal por lineal	4.493	1	.034
N de casos válidos	4100		

^a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 15.85.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * OMP5

Tabla de contingencia

Recuento		OMP5					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	9	49	272	476	654	1460
	2	21	66	238	463	438	1226
	3	18	73	309	544	470	1414
Total		48	188	819	1483	1562	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54.419 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	54.793	8	.000
Asociación lineal por lineal	34.586	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 14.35.

ANTBNX81 * OMP6

Tabla de contingencia

Recuento		OMP6					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	6	47	279	525	603	1460
	2	24	43	253	478	428	1226
	3	26	67	300	544	477	1414
Total		56	157	832	1547	1508	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.462 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	39.290	8	.000
Asociación lineal por lineal	24.691	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 16.75.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * OMP7

Tabla de contingencia

Recuento		OMP7					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	6	38	295	615	506	1460
	2	15	54	256	516	385	1226
	3	14	63	306	577	454	1414
Total		35	155	857	1708	1345	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.505 ^a	8	.025
Razón de verosimilitud	18.549	8	.017
Asociación lineal por lineal	8.437	1	.004
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 10.47.

ANTBNX81 * OMP8

Tabla de contingencia

Recuento		OMP8					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	18	61	270	525	586	1460
	2	8	45	221	488	464	1226
	3	18	36	218	544	598	1414
Total		44	142	709	1557	1648	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.074 ^a	8	.014
Razón de verosimilitud	19.671	8	.012
Asociación lineal por lineal	6.298	1	.012
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 13.16.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * OMP9

Tabla de contingencia

Recuento		OMP9					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	42	99	325	503	491	1460
	2	43	87	271	416	409	1226
	3	60	124	350	457	423	1414
Total		145	310	946	1376	1323	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15.463 ^a	8	.051
Razón de verosimilitud	15.401	8	.052
Asociación lineal por lineal	12.701	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 43.36.

ANTBNX81 * CTE10

Tabla de contingencia

Recuento		CTE10					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	22	60	312	563	503	1460
	2	25	76	296	476	353	1226
	3	16	65	335	556	442	1414
Total		63	201	943	1595	1298	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.517 ^a	8	.012
Razón de verosimilitud	19.294	8	.013
Asociación lineal por lineal	2.452	1	.117
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 18.84.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CTE11

Tabla de contingencia

Recuento		CTE11					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	15	53	258	561	573	1460
	2	18	63	270	482	393	1226
	3	15	62	323	569	445	1414
Total		48	178	851	1612	1411	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.490 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	31.401	8	.000
Asociación lineal por lineal	18.532	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 14.35.

ANTBNX81 * CTE12

Tabla de contingencia

Recuento		CTE12					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	20	53	293	513	581	1460
	2	19	84	291	452	380	1226
	3	19	80	373	545	397	1414
Total		58	217	957	1510	1358	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60.642 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	60.647	8	.000
Asociación lineal por lineal	38.878	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 17.34.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CTE13

Tabla de contingencia

Recuento		CTE13					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	9	40	200	524	687	1460
	2	16	56	233	404	517	1226
	3	14	50	270	536	544	1414
Total		39	146	703	1464	1748	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	42.368 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	42.965	8	.000
Asociación lineal por lineal	25.175	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 11.66.

ANTBNX81 * CTE14

Tabla de contingencia

Recuento		CTE14					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	10	35	281	677	457	1460
	2	7	49	311	537	322	1226
	3	8	36	310	669	391	1414
Total		25	120	902	1883	1170	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.835 ^a	8	.001
Razón de verosimilitud	26.343	8	.001
Asociación lineal por lineal	4.304	1	.038
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7.48.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CTE15

Tabla de contingencia

Recuento		CTE15					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	25	91	348	543	453	1460
	2	33	80	318	455	340	1226
	3	28	99	356	541	390	1414
Total		86	270	1022	1539	1183	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.099 ^a	8	.334
Razón de verosimilitud	8.961	8	.346
Asociación lineal por lineal	3.833	1	.050
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 25.72.

ANTBNX81 * CTE16

Tabla de contingencia

Recuento		CTE16					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	8	19	83	212	1138	1460
	2	12	20	95	220	879	1226
	3	9	23	99	273	1010	1414
Total		29	62	277	705	3027	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.313 ^a	8	.004
Razón de verosimilitud	22.452	8	.004
Asociación lineal por lineal	10.190	1	.001
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 8.67.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * COMP17

Tabla de contingencia

Recuento		COMP17					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	28	71	387	547	427	1460
	2	27	94	319	446	340	1226
	3	27	94	354	537	402	1414
Total		82	259	1060	1530	1169	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.652 ^a	8	.222
Razón de verosimilitud	10.842	8	.211
Asociación lineal por lineal	.656	1	.418
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 24.52.

ANTBNX81 * COMP18

Tabla de contingencia

Recuento		COMP18					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	18	57	314	576	495	1460
	2	14	73	285	488	366	1226
	3	27	78	337	597	375	1414
Total		59	208	936	1661	1236	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.166 ^a	8	.001
Razón de verosimilitud	26.268	8	.001
Asociación lineal por lineal	18.815	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 17.64.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * COMP19

Tabla de contingencia

Recuento		COMP19					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	26	75	337	554	468	1460
	2	31	77	327	448	343	1226
	3	49	112	416	512	325	1414
Total		106	264	1080	1514	1136	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49.677 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	49.968	8	.000
Asociación lineal por lineal	48.944	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 31.70.

ANTBNX81 * COMP20

Tabla de contingencia

Recuento		COMP20					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	19	68	332	575	466	1460
	2	25	64	298	487	352	1226
	3	27	90	367	562	368	1414
Total		71	222	997	1624	1186	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.210 ^a	8	.020
Razón de verosimilitud	18.262	8	.019
Asociación lineal por lineal	16.595	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 21.23.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CTE21

Tabla de contingencia

Recuento		CTE21					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	4	25	154	354	923	1460
	2	5	23	154	367	677	1226
	3	4	23	165	423	799	1414
Total		13	71	473	1144	2399	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.703 ^a	8	.004
Razón de verosimilitud	22.836	8	.004
Asociación lineal por lineal	6.999	1	.008
N de casos válidos	4100		

a. 3 casillas (20.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 3.89.

ANTBNX81 * COMP22

Tabla de contingencia

Recuento		COMP22					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	10	37	222	532	659	1460
	2	10	37	234	419	526	1226
	3	6	40	267	542	559	1414
Total		26	114	723	1493	1744	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.328 ^a	8	.019
Razón de verosimilitud	18.619	8	.017
Asociación lineal por lineal	8.070	1	.004
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7.77.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * COMP23

Tabla de contingencia

Recuento		COMP23					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	49	97	370	492	452	1460
	2	57	112	321	412	324	1226
	3	102	141	380	448	343	1414
Total		208	350	1071	1352	1119	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	45.784 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	45.685	8	.000
Asociación lineal por lineal	40.737	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 62.20.

ANTBNX81 * COMP24

Tabla de contingencia

Recuento		COMP24					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	52	93	405	530	380	1460
	2	47	81	347	439	312	1226
	3	70	114	410	528	292	1414
Total		169	288	1162	1497	984	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.110 ^a	8	.020
Razón de verosimilitud	18.204	8	.020
Asociación lineal por lineal	13.285	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 50.54.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * COMP25

Tabla de contingencia

Recuento		COMP25					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	52	121	417	523	347	1460
	2	64	98	358	427	279	1226
	3	82	135	429	501	267	1414
Total		198	354	1204	1451	893	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.762 ^a	8	.011
Razón de verosimilitud	20.221	8	.010
Asociación lineal por lineal	15.925	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 59.21.

ANTBNX81 * CTE26

Tabla de contingencia

Recuento		CTE26					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	9	25	198	453	775	1460
	2	9	32	204	406	575	1226
	3	8	35	205	518	648	1414
Total		26	92	607	1377	1998	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.413 ^a	8	.003
Razón de verosimilitud	23.323	8	.003
Asociación lineal por lineal	9.426	1	.002
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7.77.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * COMP27

Tabla de contingencia

Recuento		COMP27					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	23	66	261	518	592	1460
	2	31	43	252	430	470	1226
	3	47	87	296	450	534	1414
Total		101	196	809	1398	1596	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27.769 ^a	8	.001
Razón de verosimilitud	28.087	8	.000
Asociación lineal por lineal	14.775	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 30.20.

ANTBNX81 * CI28

Tabla de contingencia

Recuento		CI28					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	85	128	356	504	387	1460
	2	113	147	303	362	301	1226
	3	106	179	429	412	288	1414
Total		304	454	1088	1278	976	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53.300 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	53.538	8	.000
Asociación lineal por lineal	32.164	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 90.90.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CI29

Tabla de contingencia

Recuento		CI29					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	177	187	436	421	239	1460
	2	144	212	351	325	194	1226
	3	159	241	437	364	213	1414
Total		480	640	1224	1110	646	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.568 ^a	8	.035
Razón de verosimilitud	16.908	8	.031
Asociación lineal por lineal	3.258	1	.071
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 143.53.

ANTBNX81 * CI30

Tabla de contingencia

Recuento		CI30					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	24	76	267	439	654	1460
	2	49	107	260	381	429	1226
	3	56	135	376	473	374	1414
Total		129	318	903	1293	1457	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	129.771 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	132.944	8	.000
Asociación lineal por lineal	111.361	1	.000
N de casos válidos	4100		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 38.57.

CONTINÚA ANEXO 3

ANTBNX81 * CI31

Tabla de contingencia

Recuento		CI31					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	47	85	295	470	563	1460
	2	66	124	274	369	393	1226
	3	79	175	381	421	358	1414
Total		192	384	950	1260	1314	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	99.921 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	102.527	8	.000
Asociación lineal por lineal	90.023	1	.000
N de casos válidos	4100		

^a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 57.41.

ANTBNX81 * CI32

Tabla de contingencia

Recuento		CI32					Total
		1	2	3	4	5	
ANTBNX81	1	43	67	245	430	675	1460
	2	57	108	246	344	471	1226
	3	66	146	346	403	453	1414
Total		166	321	837	1177	1599	4100

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97.814 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	100.495	8	.000
Asociación lineal por lineal	84.607	1	.000
N de casos válidos	4100		

^a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 49.64.

ANEXO 4
Cuestionario aplicado al HOTEL

CUESTIONARIO “Orientación al mercado y tipo de liderazgo”

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
TECNOLÒGICO DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
DR (C) FELIPE GÓMEZ RIGALT

CONTINÚA ANEXO 4

Instrucciones:

El objetivo del presente estudio obtener la Orientación al Mercado de la Empresa y el tipo de liderazgo.

Los resultados del presente cuestionario serán tratados bajo la máxima confidencialidad.

El cuestionario está dividido en dos secciones, es importante que lo conteste completamente y NO salte ningún reactivo. NO existen respuestas buenas o malas, conteste en función de lo que usted hace y NO en función de lo que considera que es lo mejor.

- I. **Por favor evalúe las siguientes afirmaciones en función de lo que usted hace día a día en su trabajo y NO con respecto a lo que usted considera que sería lo mejor.**

Ejemplo:

E1. Hago ejercicio.

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

Esta respuesta significa que “casi nunca” hago ejercicio.

Proceda a calificar las siguientes afirmaciones:

1. Desarrollamos con anticipación servicios novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. Constantemente verificamos la opinión que tiene el cliente sobre nosotros.
3. Somos diferentes de la competencia porque conocemos bien a nuestros clientes.
4. Somos más orientados al cliente que nuestra competencia.
5. Remodelamos seguido las instalaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
6. Continuamente tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes.
7. Claramente se impulsa el trabajo en equipo con las diversas áreas.

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

CONTINÚA ANEXO 4

- | | | | | | | | |
|---|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| 8. Medimos la satisfacción de nuestros clientes de forma continua. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 9. Nos enfocamos en el tipo de clientes que pueden apreciar que somos diferentes a la competencia. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 10. Incorporamos soluciones en nuestros servicios antes de que nuestros clientes las pidan. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 11. Comunicamos libremente nuestros éxitos con el cliente a los demás departamentos de la empresa. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 12. Creo que este negocio existe principalmente para servir a sus clientes | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 13. Se comparte regularmente la opinión de nuestros clientes con todos los niveles de la organización. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 14. Analizamos las metas de los competidores. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 15. Hacemos "lluvia de ideas" sobre cómo nuestros clientes usan nuestras instalaciones y servicios. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 16. Comunicamos libremente nuestros fracasos con el cliente a los demás departamentos de la empresa. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 17. En el hotel se comparte información de las actividades de la competencia. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 18. Innovamos a pesar del riesgo de que nuestros productos se vuelvan obsoletos. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 19. Buscamos hacer cosas que no molesten a nuestra competencia. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 20. Buscamos las áreas de oportunidad cuando los clientes tienen dificultad para expresar sus necesidades. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 21. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre sí mismos. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |
| 22. Detectamos necesidades de los clientes antes que la mayoría de la competencia, a través del contacto continuo con el cliente. | NUNCA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | SIEMPRE |

CONTINÚA ANEXO 4

23. Intentamos identificar las suposiciones que nuestros competidores tienen sobre la industria en general. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
24. Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
25. Identificamos las áreas donde los principales competidores tienen éxito. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
26. Identificamos las áreas donde los principales competidores fracasan. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
27. Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
28. Tengo ideas nuevas sobre cómo podrían estar mejor los clientes. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

II. Desde su punto de vista ¿Qué tanto describen las siguientes afirmaciones al Lic. _____? Recuerde que los datos son confidenciales y no sabremos quien contestó. Por lo que te pido que contestes honestamente. También recuerda que no hay preguntas buenas o malas, simplemente deberás contestar en función de lo que opinas.

29. Me siento orgulloso de el/ella (me inspira, quiero ser como él/ella). NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
30. Brinda atención personalizada. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
31. Se enfoca en mis errores. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
32. Reacciona a los problemas sólo si son serios. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
33. Sus acciones van más allá de su interés personal. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
34. Dirige mis esfuerzos. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

CONTINÚA ANEXO 4

35. Soluciona problemas. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
36. Reacciona a los errores o fallas. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
37. Tiene mi respeto. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
38. Enseña y dirige al mismo tiempo ("couchea") NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
39. Le da seguimiento a mis errores. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
40. Él diría "si no está roto, no lo arregles" NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
41. Demuestra poder. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
42. Percibe la diferencia entre nosotros (los empleados) NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
43. Se concentra en mis fallas NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
44. Reacciona a los problemas sólo si son seguidos. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
45. Confía en los demás. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
46. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
47. Siempre se qué puedo obtener extra si hago bien mi trabajo. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
48. Evita involucrarse. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
49. Habla de valores. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
50. Me ayuda a mejorar si nota que le "estoy echando ganas" NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

CONTINÚA ANEXO 4

51. Está ausente cuando se le necesita. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
52. Es un modelo de ética. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
53. Recompensa mis logros. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
54. Considera los valores. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
55. Enfatiza en la misión colectiva. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
56. Habla de manera optimista. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
57. Evita tomar decisiones. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
58. Da confianza. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
59. Habla de manera entusiasta. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
60. Despierta consciencia acerca de los temas importantes. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
61. Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
62. Retarda lo más posible dar una respuesta. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
63. Busca diferentes enfoques. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
64. Sugiere nuevas maneras. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE
65. El piensa que un problema puede verse de muchas maneras. NUNCA 1 2 3 4 5 SIEMPRE

CONTINÚA ANEXO 4

Por último, con fines estadísticos, conteste las siguientes preguntas:

Área: _____

Antigüedad en la empresa: Menos de 2 años De 2 a 4 años Más de 4 años

Antigüedad en el puesto actual: Menos de 2 años De 2 a 4 años Más de 4 años

¿Cuántos años lleva trabajando en la industria?: Menos de 2 años De 2 a 4 años Más de 4 años

¿Qué tanto conoce sobre la estrategia de la empresa donde trabaja? No conozco nada 1 2 3 4 5 Conozco todo

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 5
Cuestionario aplicado al área de operaciones de Banamex



Orientación al Mercado y Tipo de Liderazgo.

El objetivo del presente estudio es obtener el nivel de Orientación al Mercado y el tipo de liderazgo en BANAMEX. La Orientación al mercado es el grado en que una empresa conoce a sus clientes, a su competencia, y al mismo tiempo, tiene la capacidad de transmitir ese conocimiento a toda la organización. Por otro lado, el tipo de liderazgo se refiere al perfil de los líderes que tenemos en el Banco.

Este cuestionario, como herramienta adicional, ayudará a enfocar los esfuerzos institucionales para alcanzar el objetivo señalado por Chuck Prince, SER UN BANCO CENTRADO EN EL CLIENTE. Por lo que, tu conocimiento y experiencia en el Banco serán de gran utilidad al contestar este cuestionario.

- 1. Es necesario que contestes completamente el cuestionario, NO saltes ninguna pregunta.**
- 2. MUY IMPORTANTE: NO existen respuestas buenas o malas, ni correctas o incorrectas. Por ello, te pedimos que no emitas juicios de cómo debería ser, sino que por favor contestes en función de la situación actual de Banamex.**
- 3. Por favor siéntete con toda la confianza de responder honestamente ya que: Los resultados del presente estudio serán tratados bajo ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD.**

CONTINÚA ANEXO 5

Iniciar Encuesta

<p>Esta sección trata sobre la capacidad de Banamex para entender las necesidades que los clientes podrían tener en el futuro. Son necesidades que los clientes NO expresan verbalmente. Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre</p>		
1	Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	-
2	Buscamos nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes.	-
3	Innovamos en productos/servicios antes de que nuestros clientes lo pidan.	-
4	Lanzamos nuevos productos a pesar de que compitan con los que ya tenemos.	-
5	Modificamos los procesos de atención al cliente para tenerlo contento	-
6	Analizamos el mercado para obtener las necesidades futuras de los clientes.	-
7	Tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes	-
8	Lanzamos al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores	-
<p>Ahora queremos conocer las actividades que realiza tu área para identificar las necesidades actuales de los clientes (necesidades que los clientes mencionan). Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre.</p>		
9	Preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo mejorar su satisfacción	-
10	En Banamex lo principal es servir a nuestros clientes.	-
11	Medimos la satisfacción de nuestros clientes periódicamente.	-
12	Monitoreamos que efectivamente estamos centrados en el cliente.	-
13	Conocemos mejor las necesidades de los clientes que la competencia.	-
14	Nuestros procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente.	-
15	Nuestros productos/servicios cubren las necesidades de nuestros clientes.	-
<p>El objetivo de esta sección es conocer el grado en que tu área está poniendo atención a las acciones de la competencia. Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre.</p>		
16	Buscamos las oportunidades de mercado que no son atendidas por la competencia	-
17	Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos.	-
18	Sabemos cómo nuestros competidores ven el mercado bancario.	-
19	Identificamos las áreas donde los competidores principales tienen éxito	-
20	Identificamos las áreas donde los competidores principales fracasan.	-
21	Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales	-
22	Damos mejor servicio al cliente que nuestra competencia	-
23	Nos enfocamos en los mercados en los que somos mejores que nuestra competencia.	-
24	Analizamos las metas de los competidores.	-
25	Nos enfocamos en los clientes que notan nuestra diferencia con la competencia	-

CONTINÚA ANEXO 5

Ahora dínos, ¿Qué tanto se comparte el conocimiento sobre los clientes y la competencia entre los diversos departamentos y áreas de BANAMEX?. Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre.		
26	Trabajamos en equipo con las diversas áreas que conforman Banamex	▼
27	Hacemos "lluvia de ideas" sobre el uso de nuestros productos/servicios	▼
28	Compartimos nuestros éxitos con las demás áreas de Banamex	▼
29	La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización	▼
30	Compartimos nuestros fracasos con las demás áreas de Banamex	▼
31	Se comparte información de la competencia en toda la organización.	▼
¿Qué tanto describen a tu jefe (L.Villalpando, D.Pineda, R.Christensen, D.Gómez, F.Ayza, J.Muñoz, R.Ramírez, A.Alcaraz, Ma.C.Guerrero) las siguientes afirmaciones? Escala: 1=Nunca; 2=Casi Nunca; 3= Algunas veces; 4=Casi siempre; 5=siempre; NR=No tengo información		
32	De la lista anterior ubique el nombre de su jefe y escríbalo.	
33	Se anticipa a las situaciones	▼
34	Me recuerda constantemente las recompensas que puedo obtener	▼
35	Él/Ella piensa que mis errores son oportunidades para mejorar	▼
36	Reacciona a los problemas sólo si son graves	▼
37	Enfoca mis esfuerzos	▼
38	Cuando hay un problema lo resuelve de inmediato	▼
39	Nota mi trabajo sólo cuando me equivoco	▼
40	Se ha ganado mi respeto	▼
41	Me enseña y dirige al mismo tiempo ("couchea")	▼
42	Me motiva a ser mejor a través de recompensas	▼
43	Le da seguimiento a mis errores	▼
44	Rechaza nuestras propuestas de mejora	▼
45	Se merece la posición que tiene en la organización	▼
46	Valora mis fortalezas individuales	▼
47	Se concentra en ayudarme a disminuir mis fallas	▼
48	Reacciona a los problemas sólo si se repiten con frecuencia	▼
49	Confía en los demás	▼
50	Me ayuda a solucionar conflictos	▼
51	Clarifica las recompensas	▼
52	Evita involucrarse	▼
53	Habla de valores institucionales	▼
54	Me asiste con base en mi esfuerzo	▼
55	Está ausente cuando se le necesita	▼

CONTINÚA ANEXO 5

56	Es un modelo de ética	▼
57	Recompensa mis logros	▼
58	Actúa con base en los valores morales	▼
59	Nos impulsa a trabajar en equipo.	▼
60	Las tareas que me asigna son un reto intelectual	▼
61	Evita tomar decisiones	▼
62	Da confianza	▼
63	Estimula la crítica constructiva	▼
64	Habla de manera entusiasta	▼
65	Despierta conciencia acerca de los temas importantes	▼
66	Re-examina las suposiciones (supuestos)	▼
67	Retarda lo más posible dar una respuesta	▼
68	Busca diferentes enfoques	▼
69	Sugiere nuevas formas de hacer las cosas	▼
70	Sugiere diferentes ángulos para analizar un problema	▼
71	Conozco la recompensa que puedo obtener si soy ejemplar en mi trabajo	▼
72	Habla de manera optimista	▼
73	Brinda atención personalizada	▼
74	Me siento orgulloso, me inspira, quiero ser como él/ella	▼
Con fines estadísticos por favor responde esta sección:		
75	Antigüedad en la empresa	
76	Antigüedad en tu puesto actual	
77	Dirección	
78	Subdirección	
79	Sucursal	
80	Puesto	
81	Edad	
Por último por favor contesta entre 1 y 5, donde 1 es Desconozco y 5 es Conozco todo		
82	¿Qué tanto conoces sobre la estrategia de Banamex?	▼

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 6
Cuestionario aplicado a las sucursales de Banamex



Orientación al Mercado y Tipo de Liderazgo.

El objetivo del presente estudio es obtener el nivel de Orientación al Mercado y el tipo de liderazgo en BANAMEX. La Orientación al mercado es el grado en que una empresa conoce a sus clientes, a su competencia, y al mismo tiempo, tiene la capacidad de transmitir ese conocimiento a toda la organización. Por otro lado, el tipo de liderazgo se refiere al perfil de los líderes que tenemos en el Banco.

Este cuestionario, como herramienta adicional, ayudará a enfocar los esfuerzos institucionales para alcanzar el objetivo señalado por Chuck Prince, SER UN BANCO CENTRADO EN EL CLIENTE. Por lo que, tu conocimiento y experiencia en el Banco serán de gran utilidad al contestar este cuestionario.

- 1. Es necesario que contestes completamente el cuestionario, NO saltes ninguna pregunta.**
- 2. MUY IMPORTANTE: NO existen respuestas buenas o malas, ni correctas o incorrectas. Por ello, te pedimos que no emitas juicios de cómo debería ser, sino que por favor contestes en función de la situación actual de Banamex.**
- 3. Por favor siéntete con toda la confianza de responder honestamente ya que: Los resultados del presente estudio serán tratados bajo ESTRUCTA CONFIDENCIALIDAD.**

CONTINÚA ANEXO 6

Esta sección trata sobre la capacidad de Banamex para entender las necesidades que los clientes podrían tener en el futuro. Son necesidades que los clientes NO expresan verbalmente. Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre	
1	Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
2	Continuamente buscamos nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes.
3	Innovamos en productos/servicios antes de que nuestros clientes lo pidan.
4	Ayudamos a nuestros clientes a anticipar desarrollos en sus mercados
5	Revisamos regularmente los procesos de atención al cliente para tenerlo contento
6	Analizamos el mercado para obtener las necesidades futuras de los clientes.
7	Tratamos de adelantarnos a las necesidades futuras de nuestros clientes
8	Lanzamos al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores
9	Hacemos "lluvia de ideas" sobre cómo nuestros clientes usan nuestros productos
Ahora queremos conocer las actividades que realiza Banamex para identificar las necesidades actuales de los clientes (necesidades que los clientes mencionan). Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre	
10	Medimos la satisfacción de nuestros clientes periódicamente.
11	Monitoreamos que efectivamente estamos centrados en el cliente.
12	Entendemos mejor las necesidades de los clientes que la competencia.
13	Nuestros procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente.
14	Nuestros productos/servicios cubren las necesidades de nuestros clientes.
15	Preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo mejorar su satisfacción
16	En Banamex lo principal es servir a nuestros clientes.
El objetivo de esta sección es conocer el grado en que Banamex está poniendo atención a las acciones de la competencia.Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre	
17	Sabemos cómo nuestros competidores ven el mercado bancario.
18	Identificamos las áreas donde los competidores principales tienen éxito
19	Identificamos las áreas donde los competidores principales fracasan.
20	Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores principales
21	Damos mejor servicio al cliente que nuestra competencia
22	Nos enfocamos en los mercados en los que somos mejores que nuestra competencia.
23	Analizamos las metas de la competencia
24	Buscamos las oportunidades de mercado que no amenazan a los competidores
25	Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos
26	Somos más orientados al cliente que nuestra competencia
27	Los directivos discuten regularmente fortalezas y estrategias de la competencia
Ahora dínos, ¿Qué tanto se comparte el conocimiento sobre los clientes y la competencia entre los diversos departamentos y áreas de BANAMEX?. Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre	
28	Compartimos con las demás áreas de Banamex las malas experiencias del cliente
29	Se comparte información de la competencia en toda la organización.
30	Trabajamos en equipo con las diversas áreas que conforman Banamex
31	Compartimos con las demás áreas de Banamex las buenas experiencias del cliente
32	La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización

CONTINÚA ANEXO 6

¿Qué tanto describe a tu Gerente de Sucursal las siguientes afirmaciones? Escala: 1=Nunca; 2=Casi nunca; 3=Algunas Veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre NOTA: Si tú eres el gerente autodescríbete.	
33	Él/Ella piensa que mis errores son oportunidades para mejorar
34	Reacciona a los problemas sólo si son graves
35	Enfoca mis esfuerzos
36	Cuando hay un problema lo resuelve de inmediato
37	Nota mi trabajo sólo cuando me equivoco
38	Se ha ganado mi respeto
39	Me enseña y dirige al mismo tiempo ("couchea")
40	Me motiva a ser mejor a través de recompensas
41	Le da seguimiento a mis errores
42	Rechaza nuestras propuestas de mejora
43	Se merece la posición que tiene en la organización
44	Valora mis fortalezas individuales
45	Se concentra en ayudarme a disminuir mis fallas
46	Reacciona a los problemas sólo si se repiten con frecuencia
47	Confía en los demás
48	Me ayuda a solucionar conflictos
49	Clarifica las recompensas
50	Evita involucrarse
51	Habla de valores institucionales
52	Me asiste con base en mi esfuerzo
53	Está ausente cuando se le necesita
54	Es un modelo de ética
55	Recompensa mis logros
56	Actúa ética y moralmente
57	Nos impulsa a trabajar en equipo.
58	Las tareas que me asigna son un reto intelectual
59	Evita tomar decisiones
60	Da confianza

CONTINÚA ANEXO 6

61	Estimula la crítica constructiva	▼
62	Habla de manera entusiasta	▼
63	Despierta conciencia acerca de los temas importantes	▼
64	Siempre está pensando en cómo hacer mejor las cosas	▼
65	Retarda lo más posible dar una respuesta	▼
66	Busca diferentes enfoques	▼
67	Sugiere nuevas formas de hacer las cosas	▼
68	Sugiere diferentes ángulos para analizar un problema	▼
69	Conozco la recompensa que puedo obtener si soy ejemplar en mi trabajo	▼
70	Habla de manera optimista	▼
71	Brinda atención personalizada	▼
72	Me siento orgulloso, me inspira, quiero ser como él/ella	▼
73	Me asiste a pesar de que él no salga beneficiado	▼
74	Se anticipa a las situaciones	▼
75	Me recuerda constantemente las recompensas que puedo obtener	▼
76	Le da mucha importancia a mis errores	▼
77	Él diaria, "si no está roto, no lo arregles"	▼
78	Se fija mucho en mis errores	▼
79	Demuestra autoridad	▼
80	Escribe el nombre del Gerente de tu sucursal. Si eres el gerente escribe: "Yo"	▼
Con fines estadísticos, por favor contesta (Para las preguntas 80 y 81 usa la escala: 1=menos de 2 años; 2= De 2 a 8 años; 3=Más de 8 años)		
81	Antigüedad en Banamex	▼
82	Antigüedad en el puesto que tienes actualmente	▼
83	Escribe el nombre de tu puesto	▼
84	Escribe el SIRH de tu sucursal	▼
85	Esta sucursal reporta a:	▼
86	Elige el nombre de la División a la que pertenece tu sucursal	▼
Por último, por favor contesta entre 1 y 5, donde 1 es DESCONOZCO y 5 es CONOZCO TODO		
87	¿Qué tanto conoces sobre la estrategia de Banamex?	▼

ANEXO 7

Correos electrónicos con autores destacados en el tema

De: John Narver [mailto:jnarver@u.washington.edu]
Enviado el: Martes, 27 de Junio de 2006 08:28 p.m.
Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus
CC: Slater, Stan F
Asunto: Re: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear Mr. Rigalt,

I am forwarding your letter to Prof. Slater who, when his schedule permits, will reply.

With best wishes,

John Narver

----- Original Message -----

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus
To: jnarver@u.washington.edu
Sent: Tuesday, June 27, 2006 2:58 PM
Subject: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear professor Narver:

I am a PhD' student form Mexico. I am developing my thesis on Market orientation. My university is www.ccm.itesm.mx

I want you to thank for all your work, it really inspires me.

In the other hand, I want to ask if you can help me, my main purpose is to test the questionnaire you made in 1990 with Professor Slater. I was trying to find the questions of that questionnaire in order to measure Market Orientation of strategic business units (SBU) of a bank and correlate them with ROI' SBU and a measure of satisfaction I developed.

Where can I find that questionnaire?

Best regards,

Felipe Gómez Rigalt.
Business Intelligence.
Banamex Citigroup.
Bosques de Duraznos 75 piso 14.
Tel. 1226-8614
Red. 18615

-----Mensaje original-----

De: Slater, Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]
Enviado el: Miércoles, 28 de Junio de 2006 12:05 p.m.
Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus
Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student
Attached is a document with the original questionnaire items plus a new market (customer) orientation scale that we call Mopro for Proactive Market Orientation. I also have developed some additional items for the competitor orientation scale that was part of the original measure. Best wishes and let me know if you have any questions.

CONTINÚA ANEXO 7

Stan

Stanley F. Slater
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
Department of Management
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275

970-491-2994

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]

Sent: Tue 6/27/2006 4:00 PM

To: Slater, Stan F

Subject: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear profesor Slater:

I am a PhD' student form Mexico. I am developing my thesis on Market orientation. My university is www.ccm.itesm.mx <<http://www.ccm.itesm.mx/>>

I want you to thank for all your work, it really inspires me.

In the other hand, I want to ask if you can help me, my main purpose is to test the questionnaire you made in 1990 with professor Narver. I was trying to find the questions of that questionnaire in order to measure Market Orientation of strategic business units (SBU) of a bank and correlate them with ROI' SBU and a measure of satisfaction I developed.

Where can I find that questionnaire?

Best regards,

Felipe Gómez Rigalt.

Business Intelligence.Banamex Citigroup.

Bosques de Duraznos 75 piso 14.

Tel. 1226-8614 Red. 18615

De: Ajay Kohli [mailto:Ajay_Kohli@bus.emory.edu]

Enviado el: Jueves, 29 de Junio de 2006 01:29 p.m.

Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus

Asunto: Re: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear Felipe,

Thank you for your kind words. You can find the questions in the articles in the Journal of Marketing (1993) and also the Journal of Marketing Research (also in 1993).

I hope this helps. If not, please feel free to write back.

All the best with your research.

Ajay

"Gomez Rigalt, Felipe de Jesus" <FDJGOMEZRIG@banamex.com>

writes:

Dear profesor Kohli:

I am a PhD' student form Mexico. I am developing my thesis on Market

CONTINÚA ANEXO 7

www.ccm.itesm.mx

I want you to thank for all your work, it really inspires me.
In the other hand, I want to ask if you can help me, my main purpose is to test the questionnaire you made (MARKOR) in 1993. I was trying to find the questions of that questionnaire in order to measure Market Orientation of strategic business units (SBU) of a bank and correlate them with ROI' SBU and a measure of satisfaction I developed.

Where can I find that questionnaire?

Best regards,
Felipe Gómez Rigalt.
Business Intelligence.
Banamex Citigroup.
Bosques de Duraznos 75 piso 14.
Tel. 1226-8614
Red. 18615

Ajay K. Kohli
Isaac Stiles Hopkins Chair in Marketing
Marketing Area Coordinator
Goizueta Business School
Emory University
1300 Clifton Road
Atlanta GA 30322

Tel: 404-727-5252

Fax: 404-727-3552

-----Mensaje original-----

De: Slater, Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]

Enviado el: Martes, 04 de Julio de 2006 11:12 a.m.

Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus

Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Attached are three articles. The first describes the development of MoPro. The other two describe studies that used the measure. I hope these are helpful. Best wishes.

Stan

Stanley F. Slater
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
Department of Management
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275
970-491-2994

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]

Sent: Mon 7/3/2006 8:48 AM

To: Slater, Stan F

CONTINÚA ANEXO 7

Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear Prof Slater:

Do you have some bibliography you could recommend in order to understand the new proposal of MoPro?

Thank you very much for tpur time.

Bests regards,

Felipe Gómez Rigalt.

-----Mensaje original-----

De: Slater,Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]

Enviado el: Jueves, 17 de Agosto de 2006 05:26 p.m.

Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus

Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD studen

Hi Felipe,

The first attached document uses the MORTN scale to represent Responsive MO. I would say that 30 cases is the absolute minimum required for statistical conclusion validity in a simple model. To test a more complex model that has mediators and moderators, would say you need at least 50 cases.

Stan

Stanley F. Slater

Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration

Department of Management

College of Business

Colorado State University

Fort Collins, CO 80523-1275

970-491-2994

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]

Sent: Mon 8/14/2006 9:19 AM

To: Slater,Stan F

Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dr Slater:

In the documents you sent to me ... especially in the "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success" (2004) you talk about MORTN to measure responsive market orientation... and I have a question ... is that the questionnaire you sent to me? If it is not could you send it to me? In another hand, what is the extension of a sample that you recommend in order to conclude about a relationship between variables? ... It is very hard to negotiate with the enterprises of Mexico in order to interview their employees. I have a very hard time with that ... that's why I want to know the minimum acceptable useful sample to conclude about relationships between variables.

I really appreciate your time and your help. Believe me, I am very thankful.

Best's regards,

Felipe

-----Mensaje original-----

De: Slater,Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]

Enviado el: Jueves, 17 de Agosto de 2006 06:07 p.m.

Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus

Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Felipe,

CONTINÚA ANEXO 7

Yes, 30 enterprises or SBUs. It is best to have 2 or 3 respondents per SBU but in much of my research I have a single respondent per SBU. The 30 and 50 are simply guidelines.

Stan

Stanley F. Slater
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
Department of Management
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275
970-491-2994

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]
Sent: Thu 8/17/2006 4:51 PM
To: Slater, Stan F
Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student

Dear Dr. Stan.

When you say 30 cases, you mean 30 enterprises or 30 USB right? And for each case.... how many managers? and if you have some time, could yo tell me why 30 or 50?

Regards,
Felipe.

-----Mensaje original-----

De: Slater, Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]
Enviado el: Lunes, 21 de Agosto de 2006 12:29 p.m.
Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus
Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

Hi Felipe,

That paper has been published. The complete citation is:

Slater, Stanley F. and Kwaku Atuahene-Gima (2004), "Survey Research in Strategic Management," in Research Methodology in Strategic Management, edited by D. Ketchen and D. Bergh, 227-249, Elsevier Press.

It is perfectly acceptable to use a published scale without seeking permission of the author as long as you cite it properly.

I am happy to respond to your questions as time permits.

Best regards.

Stan

Stanley F. Slater, Ph.D.
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275
Phone (970) 491-2994
Fax (970) 491-5956
<http://www.biz.colostate.edu/faculty/stans/>

-----Original Message-----

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]
Sent: Monday, August 21, 2006 10:41 AM
To: Slater, Stan F
Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

CONTINÚA ANEXO 7

ear Dr. Slater.

In order to make de correct citation of your document of "Conducting Survey Research in strategic Management" ... is this documents already published? ...

Or is it a working paper? ... I have the intention of use it as an argument for the limits of the sample that I am trying to reach.

In the other hand, can I use an instrument without the permission of an author? Or I have to contact him/her?

I really appreciate all your help.

And I am really impressed because the Mexican authors never respond.

Thank you very much again.

Felipe.

De: Slater, Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]

Enviado el: Jueves, 27 de Septiembre de 2007 10:11 a.m.

Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus

Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

Felipe,

Does the following example help?

Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Customer Orientation (Based on Narver, Slater and MacLachlan 2004)

1. 4 We continuously try to discover additional needs of our customers of which they are unaware.
2. 3 We incorporate solutions to unarticulated customer needs in our new products and services.
3. 4 We brainstorm on how customers use our products and services.
4. 2 We innovate even at the risk of making our own products obsolete.
5. 2 We work closely with lead users who try to recognize customer needs months or even years before the majority of the market may recognize them.

Competitor Orientation (Based on Narver and Slater 1990, Porter 1980)

1. 3 Employees throughout the organization share information concerning competitor's activities.
2. 4 We rapidly respond to competitive actions that threaten us.
3. 5 Top management regularly discusses competitor's strengths and weaknesses.
4. 4 Our salespeople regularly collect information concerning competitor's activities.
5. 2 We diagnose competitor's goals.
6. 5 We track the performance of key competitors.
7. 3 We identify the areas where the key competitors have succeeded or failed.
8. 4 We evaluate the strengths and weaknesses of key competitors.

Customer orientation score = $(4+3+4+2+2)/5=3$

Competitor orientation score = $(3+4+5+4+2+5+3+4)/8=3.75$

CONTINÚA ANEXO 7

This would be the score for 1 respondent. If you have multiple respondents per business unit, average the respondent scores to get a business unit score. If you are looking at multiple respondents per business unit you will want to assess the degree to which they agree.

Stan

Stanley F. Slater, Ph.D.
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275

-----Original Message-----

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]
Sent: Wednesday, September 26, 2007 5:00 PM
To: Slater, Stan F
Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

Thank you very much. But I still don't understand something. Every dimension, for example, MOPRO has 8 questions for customer orientation, so at the end I will have 8 averages. If I want a score for client orientation, do I have to obtain the average of the 8 averages? In the same way, if I want an index for proactive market orientation, I will obtain an average of the dimensions (factors), is it possible and correct?

Regards,
Felipe.

-----Mensaje original-----

De: Slater, Stan F [mailto:stan.slater@business.colostate.edu]
Enviado el: Miércoles, 26 de Septiembre de 2007 05:36 p.m.
Para: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus
Asunto: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

Hi Felipe,

See my responses below:

I can not find how you built the index for Market Orientation. How did you do that? And, what is the parameter to consider a high Market Orientation or a low market orientation?

We developed the items in the measure based on an extensive literature and suggestions from other academics. We started with a large number of items and reduced the number using factor analysis. We used a 1-5 Likert scale with 1 being strongly disagreed and 5 being strongly agree. The score for market orientation is the average of the scores on the individual items.

I can see that Reactive Market Orientation has 3 dimensions (clients, competitors, cross-functional) but I see in MOPRO only one dimension (clients) Am I right? Or do I have to consider the competitors information and the cross functional data from Reactive MO for Proactive MO too, as a part of both? Basically I need to understand how you built the index for both types of MO.

CONTINÚA ANEXO 7

In the research comparing the benefits of responsive and proactive MO we use only the customer orientation scales. In my recent studies, I have kept customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination

separate rather than combining them. I find that their relative importance depends on the situation.

I hope this helps.

Stan

Stanley F. Slater, Ph.D.
Charles and Gwen Lillis Professor of Business Administration
College of Business
Colorado State University
Fort Collins, CO 80523-1275

Phone (970) 491-2994

Fax (970) 491-5956

-----Original Message-----

From: Gomez Rigalt, Felipe de Jesus [mailto:FDJGOMEZRIG@banamex.com]

Sent: Monday, September 24, 2007 4:07 PM

To: Slater, Stan F

Subject: RE: Market Orientation help for a Mexican PhD student - just for the citation

Hi professor Salter.

Me again, the Mexican student. I have already made the application of the questionnaire, and I am expecting to do another one in a bank.

I have a few questions; I can not find how you built the index for Market Orientation. How did you do that? And, what is the parameter to consider a high Market Orientation or a low market orientation?

In the other hand, I can see that Reactive Market Orientation has 3 dimensions (clients, competitors, cross-functional) but I see in MOPRO only one dimension (clients) Am I right? Or do I have to consider the competitors information and the cross functional data from Reactive MO for Proactive MO too, as a part of both? Basically I need to understand how you built the index for both types of MO.

Thank you, as always, for you precious time.

Best regards,

Felipe.