

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración



TESIS

“Percepción de Valores Laborales en Trabajadores y su Importancia en el Desempeño: Empresas de Productos Médicos en Tijuana, B.C”.

PRESENTA:

M.C. David Medrano López

**PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Director:

Dr. Eduardo Ahumada Tello

Codirector:

Dr. Jorge Héctor Carrillo Viveros

Tijuana, B.C. enero 2017

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a la facultad de contaduría y administración de la Universidad Autónoma de Baja California por darme la oportunidad de vivir esta gran experiencia a favor de mi desarrollo profesional y personal; al Dr. Ismael Plascencia por creer en mí. Al consejo Nacional de Ciencia y tecnología por apoyar los programas de investigación y formar ciudadanos para el progreso de este gran país.

Quiero agradecer a mi director de tesis Dr. Eduardo Ahumada Tello por su apoyo, guía y voluntad para recorrer más allá de lo que mi mente suponía; por ser una persona íntegra, además de tener la oportunidad de conocerlo y admirarlo.

Estoy totalmente agradecido con Dr. Jorge Carrillo Viveros, por aceptar ser mi codirector de tesis y tener la gran fortuna de recibir sus recomendaciones, enseñanzas y experiencias; admiro ampliamente su trabajo y por siempre será un ejemplo a seguir.

A mi esposa Maritza, por todo el apoyo, motivación y paciencia otorgada durante este dedicado y laborioso proceso de investigación.

A mis padres, hermanos y familia por todo el apoyo, amor incondicional, comprensión y por haber sacrificado tiempo valioso no compartido con ellos.

A mis amigos Julio y Armando, por entender mi responsabilidad, y por todos esos días que decline sus invitaciones ya que debía atender mi vocación de investigador.

Dedicatoria

Poema a la tesis:

Tiempo valioso, utilizado y conferido,
en la voz y expresión de todo mi sentido,
que alardea un sentir de mis logros consumados,
esperando con anhelo que estos sean consagrados.

Un camino se ha presentado con esmero,
discerniendo cual áspero sea su sendero,
en su confín con alegría ha surgido airoso,
inspirado mi sentir se muestra victorioso.

Disciplina esclarece y nutre mi camino,
sacrificio florece forjando mi destino,
las horas que paso sollozando lo genuino;

me valió en la búsqueda de lo desconocido,
conocimiento a la luz ha sido referido,
en voz de investigación ha sido merecido.

David Medrano

Índice

1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
<i>Figura 1. Pregunta principal de investigación: Valores con enfoque humano.....</i>	<i>7</i>
1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	8
1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	8
1.5.2. OBJETIVO GENERAL	9
1.5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	10
2.1. MARCO TEÓRICO	13
<i>Figura 2. Principales teorías de la administración.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Principales Enfoques de la administración.....</i>	<i>15</i>
2.2. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.	15
2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	16
<i>Figura 4. Estructura del Comportamiento Organizacional.</i>	<i>19</i>
2.4. MODELOS TEÓRICOS Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	19
2.4.1. MODELOS TEÓRICOS DE ESTUDIO	20
<i>Figura 5. Estructura del Comportamiento humano y el trabajo.</i>	<i>20</i>
2.4.1.1. Modelo desarrollado por Kurt Lewin (1939).....	21
<i>Figura 6. Modelo EORC.</i>	<i>21</i>
2.4.1.2. Modelo desarrollado por Krieger & Franklin Fincowsky (2011).	22
<i>Figura 7. Modelo Krieger & Franklin Fincowsky.....</i>	<i>23</i>
2.4.1.3. Modelo desarrollado por Chiavenato (2009).....	23
<i>Figura 8. Modelo Chiavenato.....</i>	<i>24</i>
2.4.1.4. Modelo desarrollado por Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006).....	25
<i>Figura 9. Modelo Ivancevich, Konopaske, & Matteson.....</i>	<i>25</i>
2.4.1.5. Modelo desarrollado por Robbins & Judge (2013).	26
<i>Figura 10. Modelo Robbins & Judge</i>	<i>27</i>
2.4.2. COMPONENTES DEL MODELO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	27
2.4.2.1. Dimensión familia.....	28
<i>Tabla 1. Tres Perspectivas de conflicto familia-trabajo.</i>	<i>30</i>
2.4.2.2. Religión.....	31
<i>Tabla 2. Tres Perspectivas para escala de religiosidad en el trabajo.....</i>	<i>32</i>
2.4.2.3. Espiritualidad.....	33
<i>Tabla 3. Tres Perspectivas para beneficio de la espiritualidad en empleados y organizaciones.</i>	<i>35</i>

2.4.2.4.	Dimensión motivación	36
	<i>Figura 11. Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.</i>	<i>38</i>
	<i>Figura 12. Modelo de motivación Porter y Lawler.</i>	<i>40</i>
	<i>Figura 13. Modelo de características de trabajo para motivación laboral.</i>	<i>47</i>
2.4.2.5.	Dimensión satisfacción Laboral	49
2.4.2.6.	Dimensión liderazgo	52
	<i>Tabla 4. Estilo de liderazgo transformacional.....</i>	<i>54</i>
	<i>Tabla 5. Estilo de liderazgo transaccional.....</i>	<i>55</i>
2.4.2.7.	Dimensión clima organizacional.....	55
	<i>Tabla 6. Dimensión clima organizacional relacionada con desempeño.....</i>	<i>57</i>
2.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	58
	<i>Tabla 7. Diseño de la investigación</i>	<i>60</i>
	<i>Figura 14. Diagrama de Investigación empírica.</i>	<i>61</i>
2.5.1.	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE ESTUDIO.	61
	<i>Figura 15. Representación del modelo propuesto para análisis del comportamiento organizacional.</i>	<i>62</i>
	<i>Figura 16. Representación del modelo propuesto para nivel organización.</i>	<i>63</i>
	<i>Figura 17. Representación del modelo propuesto para nivel individual.</i>	<i>64</i>
	<i>Figura 18. Representación del modelo propuesto para nivel grupal.</i>	<i>65</i>
3.1.	METODOLOGÍA	68
	<i>Figura 19. Proceso metodológico de investigación.</i>	<i>70</i>
3.2.	CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
	<i>Tabla 8. Estructura porcentual del producto interno bruto por sector de actividad económica</i>	<i>71</i>
	<i>Tabla 9. Distribución por entidad federativa de los establecimientos y personal ocupado con el programa IMMEX</i>	<i>72</i>
3.3.	POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS.	76
3.3.1.	UNIVERSO DE ESTUDIO	76
	<i>Tabla 10. Clúster Baja California industria maquiladora sector productos médicos</i>	<i>78</i>
3.3.2.	ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO.	81
3.3.2.1.	Npa de Mexico (Nypro, A Jabil Company)	81
3.3.2.2.	Historia Nypro.	81
3.3.2.3.	Nypro Healthcare.	82
3.3.2.4.	Jabil Inc.	83
	<i>Figura 20. Jabil en Números.....</i>	<i>86</i>
3.3.2.5.	Estructura Nypro Baja (a Jabil Company).....	86
	<i>Figura 21. Jabil estructura Organizacional.</i>	<i>87</i>
	<i>Figura 22. Jabil Unidad de negocio.</i>	<i>88</i>
3.3.2.6.	DJO Global.	89
3.3.2.7.	DJO Historia	90
3.3.2.8.	Estructura DJO Tijuana	92
	<i>Figura 23. DJO estructura Organizacional.</i>	<i>92</i>
	<i>Figura 24. DJO Unidad de negocio.</i>	<i>93</i>
3.3.3.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	94
3.3.4.	DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	95

3.4. PLANTEAMIENTO DE LAS ESCALAS DE MEDIDA (INSTRUMENTO DE MEDICIÓN)	96
3.4.1. ESCALA PARA NIVEL ORGANIZACIONAL ANTROPOLÓGICO.	97
3.4.1.1. Escala para dimensión familia.....	97
Tabla 11. Escala familia	98
3.4.1.2. Escala para dimensión religión.....	99
Tabla 12. Escala Religión.....	100
3.4.1.3. Escala para dimensión espiritualidad.....	100
Tabla 13: Escala Espiritualidad	101
3.4.2. ESCALA PARA NIVEL INDIVIDUAL.	102
3.4.2.1. Escala para dimensión motivación.....	102
Tabla 14. Escala motivación.....	103
3.4.2.2. Escala para dimensión satisfacción.....	103
Tabla 15. Escala Satisfacción Laboral	104
3.4.3. ESCALA PARA NIVEL GRUPAL.	104
3.4.3.1. Escala para dimensión liderazgo.....	105
Tabla 16. Escala liderazgo.....	105
3.4.3.2. Escala para dimensión clima organizacional.....	106
Tabla 17. Escala Clima organizacional.....	106
3.4.4. ESCALA PARA VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO.....	107
Tabla 18. Escala desempeño.....	108
3.5. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA.....	108
3.5.1. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	109
Tabla 19. Índices de fiabilidad.....	109
3.5.1.1. Coeficiente Alpha de Cronbach.....	110
3.5.1.2. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel organizacional antropológico.....	111
Tabla 20. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel organizacional antropológico.	112
3.5.1.3. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel individual.	113
Tabla 21. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel individual.....	114
3.5.1.4. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel grupal.	115
Tabla 22. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel grupal.....	116
3.5.2. ÍNDICE DE FIABILIDAD COMPUESTA (IFC).	117
3.5.2.1. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel organizacional antropológico.....	118
Tabla 23. Índice de fiabilidad compuesto para nivel organizacional antropológico.....	119
3.5.2.2. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel individual.	120
Tabla 24. Índice de fiabilidad compuesto para nivel individual.	121
3.5.2.3. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel grupal.	122
Tabla 25. Índice de fiabilidad compuesto para nivel grupal.	122
3.5.3. ÍNDICE DE LA VARIANZA EXTRAÍDA (IVE).....	123
3.5.3.1. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel organizacional antropológico.	124
Tabla 26. Índice de varianza extraída para nivel organizacional antropológico.	125
3.5.3.2. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel individual.....	126
Tabla 27. Índice de varianza extraída para nivel individual.....	127
3.5.3.3. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel grupal.....	128
Tabla 28. Índice de varianza extraída para nivel grupal.....	128
3.5.4. RESUMEN FIABILIDAD PARA LAS VARIABLES.....	129

<i>Tabla 29. Resumen de fiabilidad</i>	130
3.5.5. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	130
<i>Tabla 30. Indicador para medir validez</i>	131
3.5.5.1. Validez convergente	131
3.5.5.2. Validez convergente para nivel organizacional antropológico.....	132
<i>Tabla 31. Validez convergente para nivel organizacional antropológico.</i>	132
3.5.5.3. Validez convergente para nivel individual.	133
<i>Tabla 32. Validez convergente para nivel individual</i>	133
3.5.5.4. Validez convergente para nivel grupal.	134
<i>Tabla 33. Validez convergente para nivel grupal.</i>	134
3.5.5.5. Validez discriminante	135
3.5.5.6. Prueba de la diferencia entre las chi cuadrado.	136
<i>Tabla 34. Validez Discriminante, prueba de la diferencia entre la chi cuadrada</i>	136
3.5.5.1. Prueba del intervalo de confianza.	137
<i>Tabla 35. Validez Discriminante, prueba del intervalo de confianza</i>	137
3.5.5.2. Prueba de la varianza extraída.....	137
<i>Tabla 36. Validez Discriminante, prueba de varianza extraída</i>	138
3.6. RESUMEN DE METODOLOGÍA	138
<i>Figura 25. Resumen general de metodología.</i>	139
<i>Figura 26. Diagrama de Variables Independientes, Dimensiones y Variable dependiente</i>	139
4. RESULTADOS	141
4.1. DESCRIPCIÓN DE DATOS DE ESTUDIO	141
<i>Tabla 37. Estadística descriptiva de la muestra</i>	142
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE DATOS	142
<i>Tabla 38. Estadística descriptiva de cuestionarios aplicados</i>	145
4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO EMPLEADO	146
4.3.1. MODELADO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	146
4.3.2. ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.....	149
<i>Figura 27. Modelo organizacional para desempeño humano usando SEM</i>	149
<i>Figura 28. Modelo individual para desempeño humano usando SEM</i>	150
<i>Figura 29. Modelo grupal para desempeño humano usando SEM</i>	151
4.3.3. ESTIMACIONES PARA ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.	152
<i>Figura 30. Chi-Cuadrada, Grados de libertad y Bollen-Stine Bootstrap.</i>	153
4.3.4. EVALUACIÓN PARA ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	153
4.3.5. CALCULO DE ÍNDICES Y BONDAD DE AJUSTE	156
<i>Tabla 39. Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia</i>	157
4.3.6. REVISIÓN DE NORMALIDAD DE MODELOS.	157
<i>Figura 31. Normalidad para Valores organizacionales.</i>	158
<i>Figura 32. Normalidad para Valores Individuales</i>	159
<i>Figura 33. Normalidad para Valores Grupales</i>	160
<i>Figura 34. Estimación de regresiones para modelo organizacional</i>	161
<i>Figura 35. Estimación de regresiones para modelo individual</i>	162

Figura 36. Estimación de regresiones de los modelos.....	163
4.3.7. ESTIMACIONES DE CORRELACIÓN.....	163
Figura 37. Estimaciones de correlación de los modelos.....	164
4.3.8. DIAGRAMAS DE ECUACIONES DIFERENCIALES PARA MODELOS.....	165
4.3.8.1. Diagrama Valores Culturales.....	165
Tabla 40. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas.....	166
Figura 38. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Organizacionales.....	166
Tabla 41. Características y descripción de elementos significativos para la variable espiritualidad.....	167
4.3.8.2. Diagrama valores individuales.....	168
Tabla 42. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas.....	169
Figura 39. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Individuales.....	169
Tabla 43. Características y descripción de elementos significativos para las variables motivación y satisfacción.....	170
4.3.8.3. Diagrama Valores Grupales.....	171
Tabla 44. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas.....	172
Figura 40. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Grupales.....	172
4.4. ECUACIONES PARA MODELOS.....	173
Tabla 45. Ecuación de modelo valores organizacionales.....	174
Tabla 46. Ecuación de modelo valores individuales.....	175
Tabla 47. Ecuación de modelo valores grupales.....	176
5. DISCUSIÓN	179
5.1. DISCUSIÓN PARA VALORES ANTROPOLÓGICOS (CULTURALES).....	179
Tabla 48. Estudios empíricos que relacionan la espiritualidad con el desempeño laboral.....	180
5.1.1. DISCUSIÓN APORTACIONES VALORES CULTURALES (ANTROPOLÓGICOS).....	183
5.2. DISCUSIÓN PARA VALORES INDIVIDUALES.....	183
Tabla 49. Estudios empíricos que relacionan la motivación con el desempeño laboral.....	185
Tabla 50. Estudios empíricos que relacionan la satisfacción con el desempeño laboral.....	187
5.2.1. DISCUSIÓN APORTACIONES VALORES INDIVIDUALES.....	189
5.3. DISCUSIÓN PARA VALORES GRUPALES.....	191
5.4. CONCLUSIONES	192
5.5. LIMITACIONES	194
5.6. FUTURAS INVESTIGACIONES.....	195
6. ANEXOS.....	198
ANEXO 1. CUESTIONARIO CONFLICTO ENTRE LA FAMILIA Y EL TRABAJO.....	198
ANEXO 2. CUESTIONARIO RELIGIOSIDAD/ESPIRITUALIDAD	199
ANEXO 3. CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL.....	201
ANEXO 4. CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL	202
ANEXO 5. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.....	203
ANEXO 6. CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL	203
ANEXO 7. CUESTIONARIO MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.....	204
ANEXO 8. CUESTIONARIOS CONTESTADOS PARA INVESTIGACIÓN.....	205

7. BIBLIOGRAFÍA	206
-----------------------	-----

Resumen

El objetivo de esta investigación es conocer la significancia que existe entre los valores trascendentales en un entorno de comportamiento organizacional identificado como cultural, individual, grupal y su relación con el desempeño laboral desde la perspectiva del trabajador. Para estos efectos se utilizó un análisis de ecuaciones estructurales tipo cuantitativo con una muestra de 194 personas que trabajan en empresas de giro de manufactura de productos médicos con más de 1500 trabajadores.

Para este estudio se definieron y estratificaron los valores en tres partes: para valores culturales se consideró la familia, religión y espiritualidad; para los valores individuales se consideró la motivación y la satisfacción; para los valores grupales se consideró el liderazgo y el clima organizacional. Los hallazgos principales indican que la espiritualidad, la satisfacción y motivación son significativos en la percepción del propio desempeño del trabajador.

Palabras claves: Valores culturales, valores individuales, valores grupales, desempeño, modelado de ecuaciones estructurales.

Abstract

The objective of this research is to understand the significance between cultural, individual and group values from organizational behavior and its relation with the perception of job performance in the perspective of the worker. To achieve this goal, we used a quantitative analysis for structural equations with a sample of 194 people working on firms in manufacturing medical products sector with more than 1500 employees.

For this study, we defined and stratified the values in three sections: 1. for cultural values we analyzed family, religion and spirituality; 2. for individual values we analyzed motivation and satisfaction; 3. and finally, for group values we analyzed leadership and organizational climate. The main findings indicate that spirituality, satisfaction and motivation are significant in the perception of the worker's own performance.

Keywords: cultural values, individual values, group values, performance, structural equational modeling.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

México es un país que está influenciado por el constante desarrollo debido a la globalización y la competitividad de los mercados a los que da servicio; esta situación lo obliga a ser más productivo, más eficiente y más innovador; de manera que es exigido a incluir en sus sistemas nuevas tecnologías para obtener procesos más eficientes y complejos, así como incluir modelos y métodos de manufactura que ayuden a administrar mejor los procesos, los cuales integren valores y conceptos de índole cultural (Rodríguez & Ramírez, 2004).

Los sistemas de manufactura que persiguen la mejora continua y excelencia deben incluir elementos esenciales como el liderazgo, factor humano y la perspectiva de la empresa, los cuales en conjunto generan la cultura organizacional, que bien aplicada da como resultado asombrosas consecuencias de desempeño y calidad. Por tal razón, las empresas deben incluir sistemas que tengan un enfoque humano como base principal, los cuales incluyan aspectos de cultura como son las creencias, costumbres, actitudes y comportamientos entre otros; que ayuden a lograr sistemas productivos de primer mundo (Soto Nogueira, 2010).

Uno de los métricos más utilizados para medir los sistemas productivos es el desempeño o productividad laboral, la cual es entendida como el esfuerzo utilizado en un tiempo determinado y su relación con la producción u objetivo de trabajo obtenido (INEGI, 2013)". El desempeño está directamente relacionado con el factor humano, el cual es un medio para obtener de una forma segura y eficaz que las empresas logren sus objetivos financieros, sus niveles de producción deseados y competitividad en sus

mercados; de esta manera se establece que los trabajadores son de gran importancia para las organizaciones (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011).

Espinosa & Pérez (1994) indican que la cultura tiene una gran importancia y relevante en el desempeño de las empresas; a través de ella se deben determinar los sistemas de operación los cuales deben estar vinculados con los valores nacionales que están notoriamente marcados y arraigados en la mayoría de los mexicanos y que son un medio para la integración del personal y la realización de trabajo en equipo en las operaciones de las empresas.

En definitiva se debe tener conciencia de la necesidad de una forma de actuar sistémica, que esté fundada en los valores culturales como costumbres, actitudes y valores integrados; que potencialice el recurso humano y las relaciones sociales, en lugar de subestimar y menospreciar. Dada la importancia de ser del mexicano, las organizaciones deben fielmente considerar el desarrollo de sus propios y únicos modelos empresariales de administración, con el fin de alcanzar el éxito y aportar conocimiento al ámbito académico (Kras, 2001).

Carrillo (2013) comenta en su estudio de multinacionales: “Es de notar la importancia que las multinacionales están dando a los programas de evaluación del desempeño, ya que se espera que éstos tengan impactos positivos en la organización y en la competitividad, aparte están guiadas por la necesidad de maximizar las ganancias, como sería de esperarse. Los directivos de las empresas encuestados confirman lo que ya se sabe acerca de que los recursos como las materias primas y la energía no son la razón principal de la ubicación de las multinacionales en México; las ganancias y la utilización

de la mano de obra, por tanto, son las razones principales”. De aquí la importancia del factor humano.

Los valores transcendentales que deben ser considerados para que las empresas logren sus objetivos de desempeño en sus procesos productivos, los cuales presentan características de factor humano en el trabajo, se estratifican en tres grupos:

- ❖ Valores culturales de índole antropológico (Kras, 2001), (Rodríguez & Ramírez, 2004).
- ❖ Valores Individuales de índole psicológicos (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011), (Robbins & Judge, 2013).
- ❖ Valores Grupales de índole psicología Grupal (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011), (Robbins & Judge, 2013).

Rodríguez & Ramírez (2004) manifiestan que no somos capaces de crear nuestra propia literatura con características culturales y nacionales debido a nuestra incapacidad de desarrollar conocimiento; por tal razón es utilizada bibliografía extranjera con fundamentos de otras culturas, la cuales son aplicadas en nuestras empresas y utilizadas para instruir en aspectos académicos en las diferentes áreas de conocimiento. Ellos sugieren que se debe desarrollar bibliografía nacional que esté enfocada en formar a los profesionistas en los campos del conocimiento para el buen manejo del recurso humano, y que a través de ellos logren los resultados deseados de productividad y calidad; dejando en un segundo término a sistemas costosos, tecnologías o materiales. En último término, del factor humano depende que cualquier sistema de manufactura obtenga resultados exitosos.

1.2. Planteamiento del Problema

La competencia y globalización que abrumba en la actualidad a las industrias a través de un enfoque en reducción de costos en sus operaciones y precios de sus productos ha impactado a la industria maquiladora establecida en México, la cual ha mermado y se ha hecho menos competitiva ante países asiáticos los cuales han tomado ventaja y arrebatado terreno en la exportación hacia Estados Unidos. De esta situación surge la pregunta de que si la evolución y las características que ha tomado la industria maquiladora en México son suficientes para mantenerse en la competencia. Debido que este sector no es homogéneo habrá empresas de primera generación constituidas por mano de obra no calificada y bajos salarios que sean vulnerables y no opongan resistencia a la competencia, lo cual hará inevitable la migración de operaciones de México hacia otros países de más bajos costos (Carrillo, 2008).

Carrillo (2013) menciona: “No obstante, pese a la enorme importancia económica y social que representan las multinacionales, tanto extranjeras como domésticas, para el caso mexicano existen muy pocos estudios”.

Algunos estudios en el campo de la satisfacción en el trabajo y/o desempeño de los empleados en la industria maquiladora, que podemos citar son:

- ❖ Estudio realizado por Ernesto Duarte Magaña titulado: Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México. 2006.
- ❖ Estudio realizado por Jorge Eduardo Mendoza Cota titulado: Productividad del trabajo en la industria maquiladora del norte de México: un análisis de convergencia. 2004.
- ❖ Estudio realizado por Patricia Valdés Flores Titulado: La percepción de los supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad. 2001.

- ❖ Estudio realizado por Gloria A. Muñúzuri Rodríguez. Titulado: Satisfacción de los trabajadores mexicanos de línea, en maquiladoras coreanas, japonesas y estadounidenses, establecidas en baja california. 2005
- ❖ Estudios realizados por Jorge Héctor Carrillo Viveros, por mencionar algunos trabajos donde ha participado están los titulados:
 - Firms Multinacionales en México. Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas de empleo. 2013.
 - Estudio para impulsar el mejoramiento de la calidad del empleo en la industria maquiladora de exportación. 2003.
- ❖ Estudio realizado por Eliseo Díaz González titulado: La productividad total de factores en la industria eléctrica y electrónica. El caso de la industria maquiladora en México. 2006.
- ❖ Trabajo presentado por Yukari Tsushima Titulado: Aumento de la productividad en la industria de televisores en México: papel de las empresas japonesas y su influencia. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles

Algunos de los trabajos citados son estudios realizados para medir la relación de ciertas variables, con los niveles de satisfacción y de productividad que existen en la industria maquiladora; otros solo hacen un análisis de metodologías implementadas para el incremento de la productividad. Solo el estudio realizado por Ernesto Duarte Magaña establece un modelo de motivación en el trabajo con el fin de incrementar la productividad, el cual integra teorías y modelos de satisfacción de ciertas corrientes de pensamiento; pero cabe mencionar que ningún estudio incluye o plantea conceptos considerados en esta investigación, especialmente los valores culturales los cuales están

relacionados directamente con el recurso más importante de la industria maquiladora: El Recurso Humano.

Esta investigación servirá como un preámbulo para encontrar en ella una oportunidad para lograr una mejora en la competitividad de la industria maquiladora, por medio de una comprensión y establecimiento de un modelo que este enfocado en los valores culturales, valores individuales y grupales.

1.3. Pregunta de investigación

La problemática de la investigación atiende los valores con enfoque humano los cuales son un elemento esencial para el comportamiento organizacional y desempeño laboral (Robbins & DeCenzo, 2008). La investigación busca realizar un estudio de relación el cual se plantea de la siguiente manera:

¿En qué medida los valores culturales, individuales y grupales son importantes en la percepción del desempeño del trabajador de las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.?

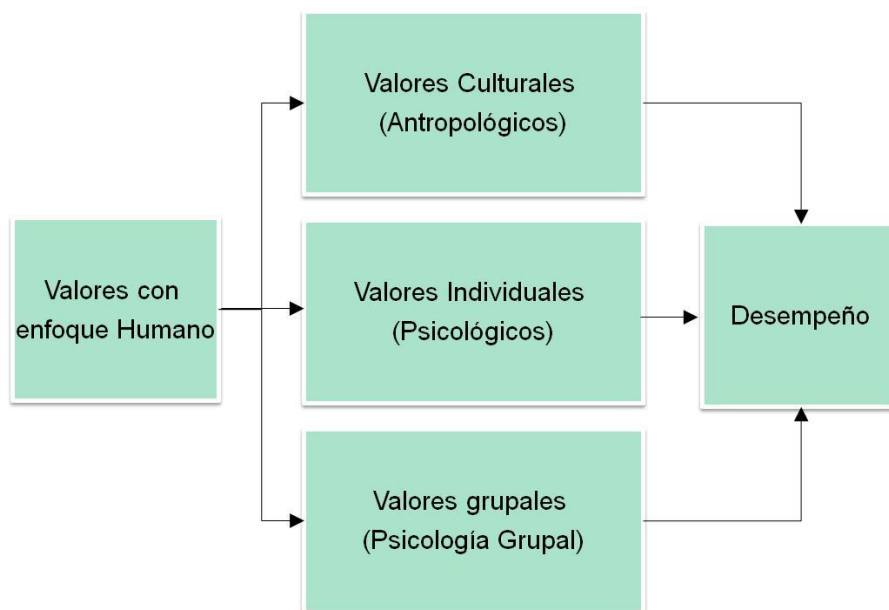


Figura 1. Pregunta principal de investigación: Valores con enfoque humano.

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta pretende demostrar las tres variables independientes que se ilustran en la figura 1 las cuales son transcendentales en el desempeño de los trabajadores que trabajan en las áreas de producción en el sector industrial de la maquiladora.

Los valores culturales se refieren a los valores que forman parte de la sociedad y de la cultura del país. Los valores individuales o psicológicos se refieren al comportamiento individual y a las situaciones que afectan el desempeño de los trabajadores. Los valores grupales o psicología social se refieren a la influencia que tienen las personas entre sí y su efecto grupal en el desempeño.

1.4. Hipótesis de la investigación

En el marco de la pregunta previa, se elaboran las siguientes hipótesis de investigación.

1.4.1. Hipótesis General

H1: Los valores culturales, individuales y grupales son significativos en la percepción del desempeño en el trabajador.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Hipótesis Específicas

H2: El valor familia es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H3: El valor religión es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H4: El valor espiritualidad es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H5: El valor motivación laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H6: El valor satisfacción laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H7: El valor liderazgo es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

H8: El valor clima organizacional es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

1.5.2. Objetivo general

Determinar en qué medida son importantes los valores culturales, individuales y grupales en la percepción del desempeño laboral a partir de su análisis y correlación desde un enfoque humano en las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.

1.5.3. Objetivos específicos

- ❖ Describir, analizar y correlacionar los valores familia, religión y espiritualidad como factores que son importantes en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores en las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.
- ❖ Describir, analizar y correlacionar los valores motivación y satisfacción laboral como factores que son importantes en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores en las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.
- ❖ Describir, analizar y correlacionar los valores liderazgo y clima organizacional como factores que son importantes en la percepción del desempeño laboral de los trabajadores en las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.

- ❖ Establecer un análisis de marco teórico sobre los factores clave con enfoque humano que están relacionados con el desempeño de los trabajadores
- ❖ Establecer un marco metodológico para el análisis empírico, que permita evaluar la propuesta conceptual presentada a lo largo de la investigación.
- ❖ Establecer una propuesta conceptual que permita interpretar la relación entre los valores culturales, individuales y grupales desde una perspectiva de enfoque humano como factores trascendentales que influyen en el desempeño de los trabajadores de las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.

1.6. Justificación.

Debido a la importancia que tiene el factor humano en el ejercicio de la vida productiva de la industria maquiladora y su relevancia en la productividad laboral, se identifica la necesidad de realizar una investigación que estudie los valores culturales, individuales y grupales.

El reconocimiento de los valores mencionados forma la base para la transición a una administración moderna, exitosa y de calidad total. Estos deben ser adaptados a las características específicas de su entorno dependiendo de las tradiciones y hábitos que se desarrollan en un país determinado, es por tal la importancia de liderazgo y clima organizacional en la administración para lograr la satisfacción y motivación de los trabajadores, sin dejar a un lado elementos valiosos como son la familia, religión y espiritualidad.

Kras (2001). "Las empresas con filosofías de administración basadas solo en principios económicos, deben considerar seriamente aspectos sociales como parte del

conjunto de cimientos ideológicos para su planeación y administración. En condiciones favorables el mexicano es un excelente trabajador, solo necesita sentirse valorado, útil e importante. Existe tanto o más potencial que los habitantes de otros países, solo hace falta promover la responsabilidad de los trabajadores y fomentar el aprecio de estos valores por parte de empresarios y gerentes”.

Rodríguez & Ramírez (2004) concluyen: “El trabajador mexicano necesita que se reconozca su esfuerzo y dedicación al trabajo de manera individual. Se debe dejar de ver hacia fuera para copiar modelos de otras naciones y descubrir las riquezas: valores humanos, recursos naturales y capacidad de trabajo. Así se podrá eliminar el sentimiento de poca estima, la propia desconfianza y hacia los demás, la apatía y la dependencia. Si todas las empresas mexicanas y todos los mexicanos pensaran en términos de valores, el camino hacia la superación sería fácil y agradable”.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Marco Teórico

Administrar es un arte, es un conocimiento práctico el cual consiste en realizar labores de acuerdo a las circunstancias de una situación dada. Cuando los conocimientos administrativos son organizados, esto se convierte a lo se conoce como la ciencia de la administración; se da en un contexto donde tanto ciencia y arte no se excluyen mutuamente sino que se complementan una a otra.

La administración tiene como fin cumplir eficientemente los objetivos de las organizaciones, mediante las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control. Esto aplica a todos los niveles de la organización con el fin de proveer valor agregado por medio de productividad, eficacia y eficiencia. De esta manera, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas o sin fines de lucro, de manufactura o de servicios que normalmente son referidas con el término empresa. La productividad es la proporción que se da entre los productos obtenidos y los insumos utilizados en cierto periodo, exigiendo una calidad, eficacia y eficiencia adecuada en el desempeño de la organización e individual. La eficacia es el logro de los objetivos, mientras que la eficiencia es el lograr las cosas con una cantidad mínima de recursos (Robbins & Coulter, 2010), (Koontz & Weihrich, 2013).

Existen numerosas aportaciones a la teoría de la administración por parte de investigadores, profesionales y escritores que han dado forma a través del tiempo a distintos métodos administrativos.

En la siguiente figura se resumen los principales eventos:

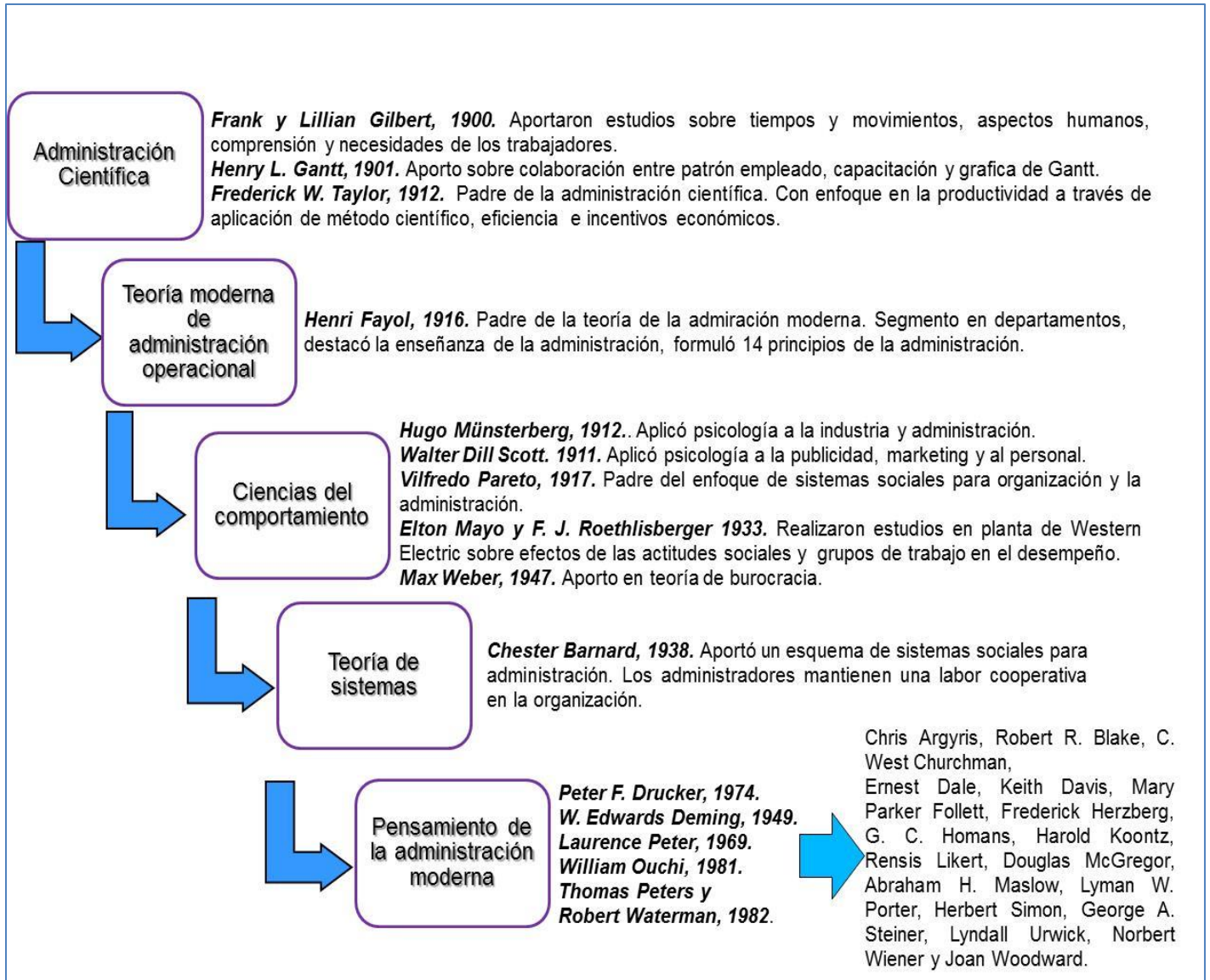


Figura 2. Principales teorías de la administración.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Koontz & Weihrich, *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (Mc Graw Hill, 8va. Edición, p. 11-12 (2013)).

De acuerdo Koontz & Weihrich en las últimas décadas se han aportado una gran variedad de metodologías de análisis de la administración, dando como resultado enfoques de administración los cuales se adaptan a las condiciones actuales y van asimilando nuevos significados en conjunto con nuevos términos. De esta manera los adelantos de la ciencia y la teoría de la administración exponen varios enfoques del

análisis administrativo, que se agrupan en 14 categorías. La siguiente figura presenta los principales enfoques de la administración.

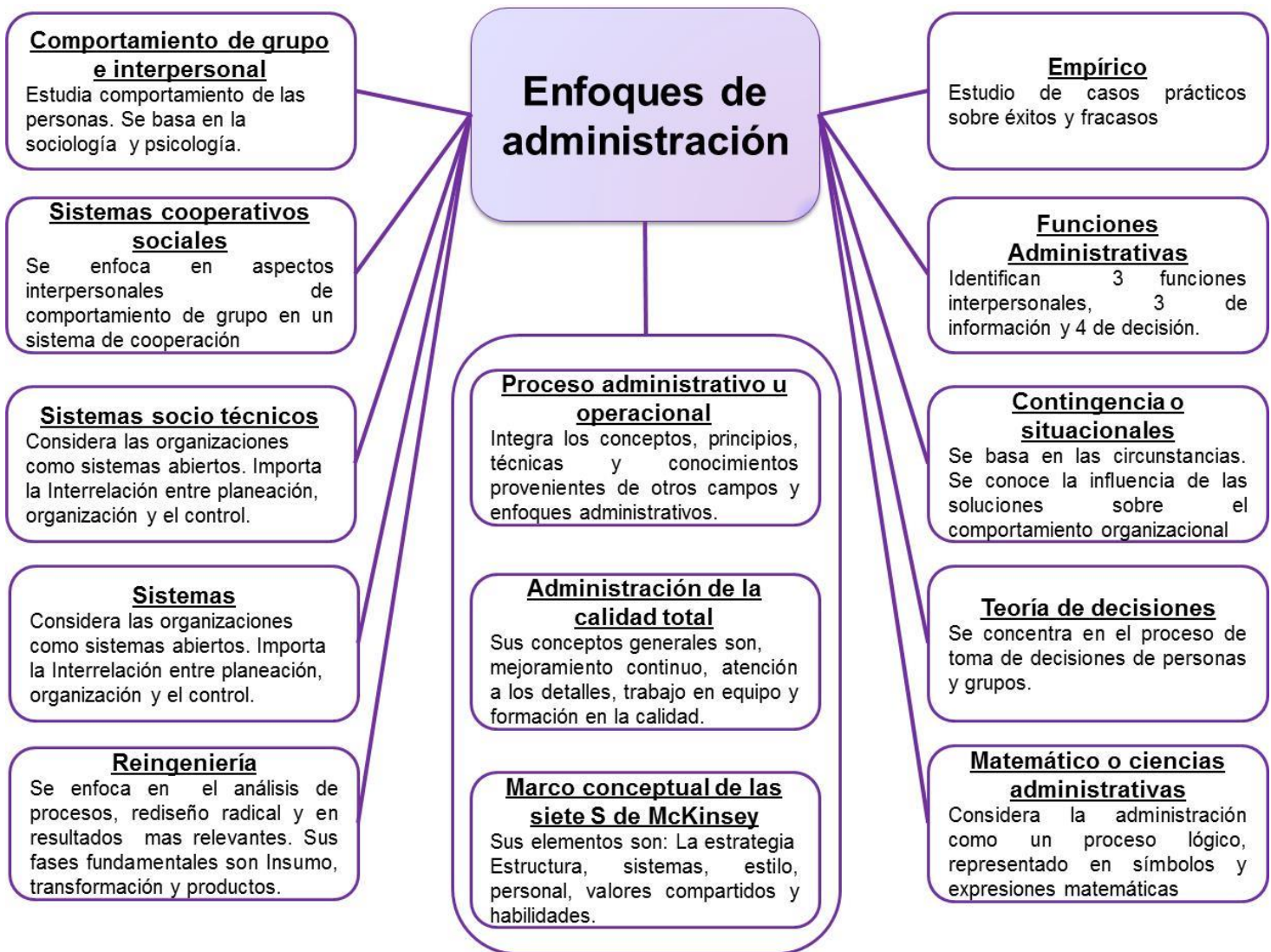


Figura 3. Principales Enfoques de la administración.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Koontz & Weihrich, *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (Mc Graw Hill, 8va. Edición, p. 15-22 (2013)).

2.2. Definición de Organización.

Bateman & Snell (2009) definen la organización como: “La unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las

personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito”.

Las organizaciones tienen tres características en común. La primera es que todas tienen un propósito definido que se expresa por medio de objetivos que se deben completar. Segunda, es que todas están formadas por personas que realizan el trabajo para cumplir sus metas. Tercero, tienen una estructura abierta y flexible o tradicional mediante la cual los empleados realizan su trabajo con la cual se busca ser eficiente y eficaz (Robbins & Coulter, 2010).

2.3. Comportamiento organizacional.

Una de las perspectivas contemporáneas de la administración es el comportamiento organizacional, que durante la década de 1950 tuvo su transición a través del enfoque de las relaciones humanas. Se reconoció que la productividad del trabajador y el éxito organizacional iban más allá de las necesidades económicas y sociales. Se identificó la necesidad de promover las actividades administrativas que promuevan la eficiencia del trabajador a través de la comprensión del comportamiento complejo del individuo, del grupo o de los procesos organizacionales (Bateman & Snell, 2009).

El comportamiento organizacional estudia el desempeño y actitudes de los empleados en las empresas. Estudia que tanto el trabajo de los empleados aporta a la eficacia y productividad de la empresa. Comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (Dailey, 2012). Es una ciencia normativa y centrada en los valores, la cual intenta una mejora de la relación. Es humanista y optimista, donde

las necesidades y motivos de la gente son la primera preocupación; además se cree que la persona tiene un potencial de ser independiente, creativa, productiva y capaz de contribuir a los objetivos de la organización (Maristany, 2007).

El comportamiento organizacional lo han descrito algunos autores de la siguiente manera:

- ❖ Es el que se encarga de estudiar como los individuos y grupos se relacionan dentro de una estructura organizacional y el efecto que resulta en su desempeño en general (Robbins & Judge, 2013).
- ❖ Es un campo multidisciplinario que es usado para que las organizaciones comprendan la conducta de las personas en forma individual, grupal y en un contexto de nivel jerárquico, además de observar el efecto que tienen en su desempeño (Krieger & Franklin Fincowsky, 2011).
- ❖ Estudia el comportamiento humano en las organizaciones, considera que cada empresa es diferente en su diseño estructural, muestra distintos conjuntos de creencias, valores y comportamientos tanto en su entorno y como su ambiente interno que caracterizan su forma de operar (Chiavenato, 2009).
- ❖ Estudia el comportamiento, actitudes, desempeño de individuos, grupos y estructuras en las organizaciones basado en disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural entre otras (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

De acuerdo con Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006), Krieger & Franklin Fincowsky (2011), Chiavenato (2009) , Robbins & Judge (2013) el comportamiento organizacional interactúa con disciplinas como la psicología, sociología, antropología, derecho, economía, administración, ciencias políticas entre otras. Estudia como los

individuos y grupos se comportan en una estructura organizacional y su efecto que tiene en la efectividad y desempeño de las organizaciones. Sus componentes principales tratan temas como la motivación, satisfacción, liderazgo, comunicación, aprendizaje, desarrollo, clima organizacional entre otros.

También mencionan que el comportamiento organizacional está compuesto por tres niveles los cuales están asociados con una o dos ciencias del comportamiento: El nivel Individual está asociado con la psicología, el nivel grupal está asociado con la psicología grupal y sociología, y el nivel organizacional está asociado con la antropología y sociología.

Estos autores también exponen como se relaciona cada una de las ciencias del comportamiento en la organización:

- ❖ La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento individual, situaciones que afectan el desempeño eficiente tales como fuerzas de motivación y satisfacción del trabajo que están relacionadas con el aprendizaje, percepción, capacitación, reconocimiento, eficacia del liderazgo, estrés laboral entre otros.
- ❖ La psicología social se considera una rama de la psicología que estudia la influencia de las personas entre sí y su efecto con el desempeño; en forma general el liderazgo y el clima organizacional que se suscita en los grupos de trabajo y en la organización.
- ❖ Antropología estudia las sociedades, los seres humanos y sus actividades; como sus culturas, valores, actitudes y comportamientos.

En forma general se representa el comportamiento organizacional en la siguiente figura:



Figura 4. Estructura del Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Ivancevich, Konopaske, & Matteson, *Comportamiento Organizacional* (Mc Graw Hill, 7ma Edición, p. 11 (2006)) y Robbins & Judge *Comportamiento Organizacional* (Pearson Prentice Hall, 13ra Edición, p. 14 (2013)).

2.4. Modelos teóricos y planteamiento de hipótesis

Dentro del presente apartado se dará forma a la construcción del modelo de estudio propuesto para analizar la relación entre las variables de interés, en este caso de pertinencia individual, grupal y organizacional para el comportamiento organizacional. De esta manera se contextualiza de acuerdo a la revisión de literatura que soporta la relación que existe entre las variables de estudio y en base a los modelos que han sido tomados de referencia. De esta manera se presenta la construcción del modelo propuesto, así

como el planteamiento de hipótesis de trabajo que permitan confirmar posteriormente la naturaleza de las relaciones estadísticas para cada caso.

2.4.1. Modelos teóricos de estudio

El Comportamiento organizacional se desarrolla en el campo de la conducta y las acciones de la persona en su lugar de trabajo (DeCenzo , Robbins, & Moon, 2009).

Según Krieger & Franklin Fincowsky (2011) para comprender el comportamiento humano se debe realizar un análisis desde tres diferentes perspectivas:

- ❖ Desde la dinámica y estructura de la personalidad del individuo.
- ❖ Desde las características de la organización en la que se encuentra laborando.
- ❖ Desde la cultura social vigente en la sociedad.

De esta manera, la relación que existe entre el individuo y su comportamiento en el trabajo en una organización se concluye en la siguiente figura:



Figura 5. Estructura del Comportamiento humano y el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Krieger & Franklin Fincowsky, *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina* (Pearson, 1ra Edición, p. 34 (2011))

El comportamiento organizacional tiene una estructura completa cuando se integra el comportamiento del individuo y el grupo con el objetivo de establecer un modelo de contingencia que ayude a explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo. A continuación se explican los modelos de comportamiento organizacional utilizados como sustento para el análisis de estudio planteado en la investigación.

2.4.1.1. Modelo desarrollado por Kurt Lewin (1939)

Robert Dayle (2012) explica el modelo EORC el cual establece un mecanismo para el análisis del comportamiento humano dentro de la organización (Ver figura 6). La E representa los estímulos generados en el ambiente laboral, por medio de la supervisión, del compañerismo y el trabajo en equipo; la O (Organismo) se refiere a la persona y su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones; la R (Respuestas) se refiere al comportamiento humano resultante de los estímulos(E) y el organismo(O); finalmente la C son los resultados que se presentan como consecuencia del comportamiento humano dentro de la organización, tales como desempeño principalmente entre otros.

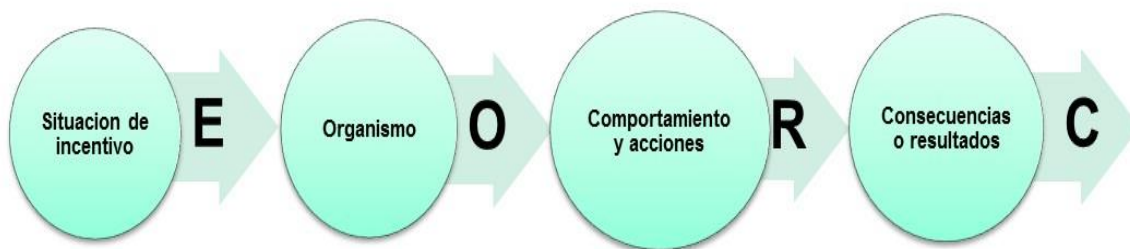


Figura 6. Modelo EORC.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Robert Dayle, *Comportamiento Organizacional*, (Edinburgh Business School, p.1/9 (2012))

2.4.1.2. Modelo desarrollado por Krieger & Franklin Fincowsky (2011).

Krieger & Franklin Fincowsky (2011) plantean el comportamiento del humano en el trabajo desde una perspectiva comprendida en tres puntos de vista (Ver figura 7):

- ❖ En base a la personalidad de la persona.
- ❖ En base a las condiciones que rodean el ámbito laboral dentro de la organización.
- ❖ En base a la cultura que está presente en la sociedad y que influye en las personas.

El comportamiento humano en las organizaciones está determinado por una concepción psicológica que está establecida con la motivación y los métodos utilizados por la organización para incentivar a los empleados individualmente. Existe una relación reciproca basada en un bien común para ambas partes que se va modificando a través del tiempo conforme las exigencias van cambiando, las cuales suelen ser distintas para cada empleado.

Existen diferentes niveles del contrato o concepción psicológica que puede darse entre el empleado con la organización, sectores, grupos o líderes con los que se desenvuelve en sus labores diarias; y en el cual en cada uno desarrolla condiciones o expectativas específicas para cada nivel.

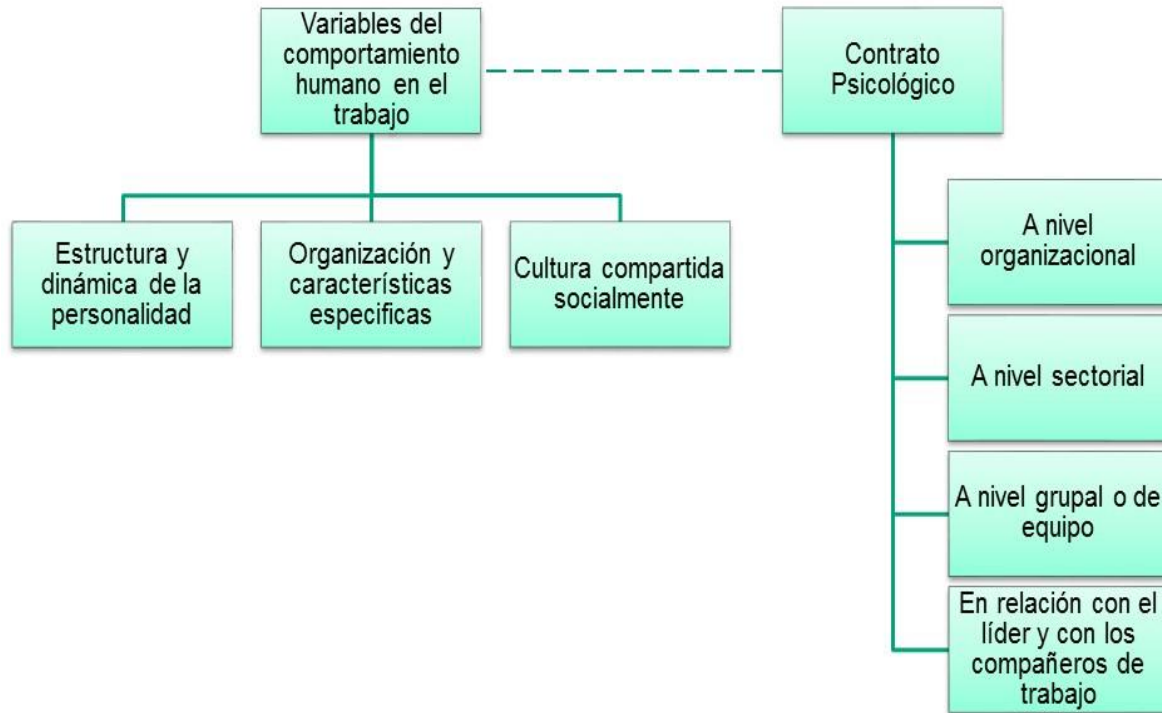


Figura 7. Modelo Krieger & Franklin Fincowsky

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Krieger & Franklin Fincowsky, *Comportamiento Organizacional*, (Pearson, p.36 (2011))

2.4.1.3. Modelo desarrollado por Chiavenato (2009).

El modelo planteado por Chiavenato (2009) está planteado en tres niveles jerárquicos (Ver figura 8) que se explican a continuación:

- ❖ Macro perspectiva (Organización) estudia la conducta de las organizaciones el cual se basa en la comunicación, liderazgo, decisiones, estrés, conflictos coordinación de trabajo.
- ❖ Perspectiva intermedia (Grupo) estudia el comportamiento de grupos el cual se basa en investigaciones sobre equipos, permitir la toma de decisiones y dinámicas grupales para mejorar el desempeño.

- ❖ Micro perspectiva (Individuo) estudia el comportamiento del individuo con enfoque de la personalidad, percepción, motivación y satisfacción en el trabajo.

El modelo en forma general se establece en tres niveles de análisis nombrados como Individual, grupal y organizacional los cuales son variables independientes que condicional el comportamiento organizacional dando forma a las variables dependientes como el desempeño, bajo absentismo, poca rotación de personal, satisfacción del trabajo y el grado de ciudadanía organizacional.

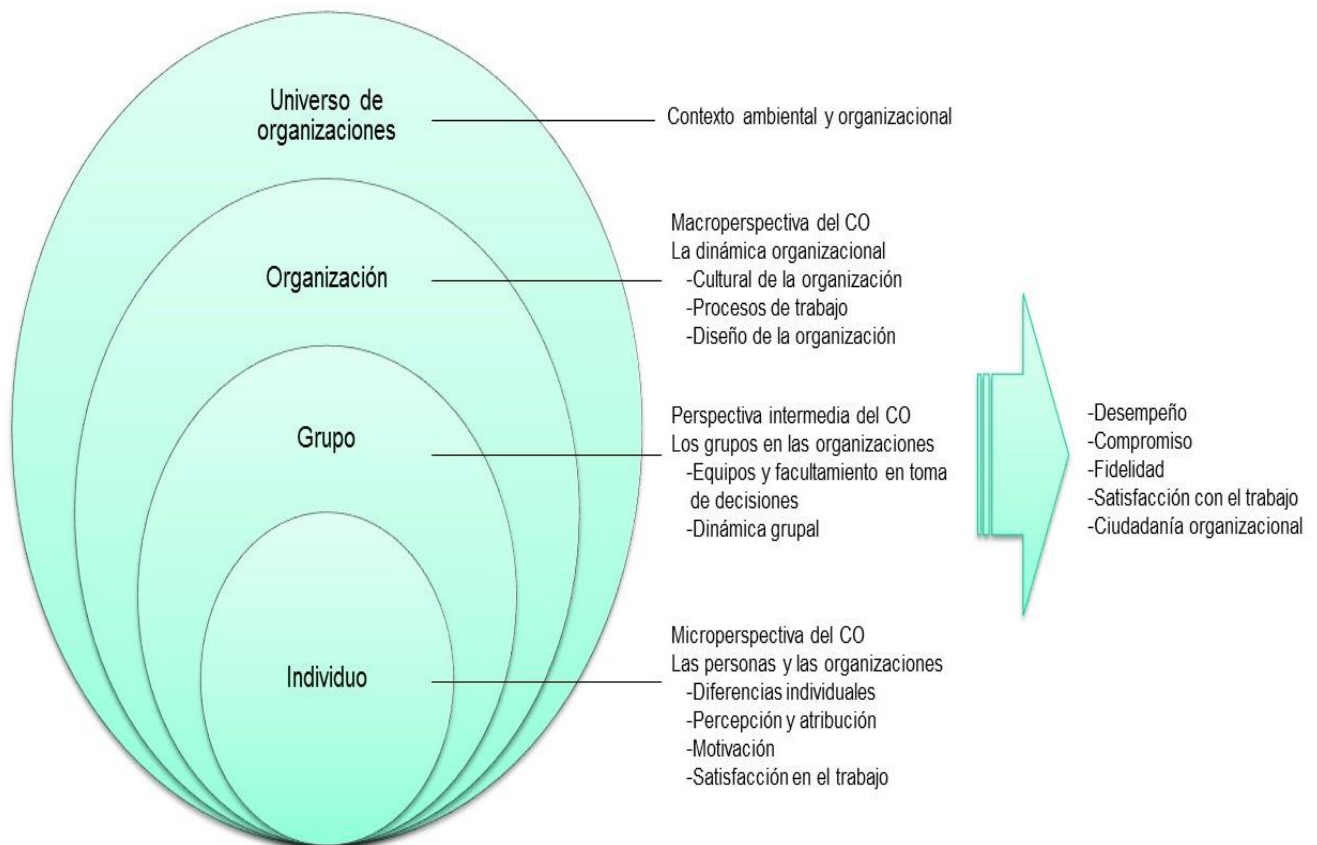


Figura 8. Modelo Chiavenato

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Chiavenato, *Comportamiento Organizacional La dinámica de éxito en las organizaciones*, (Mc Graw Hill, p.14 (2009))

2.4.1.4. Modelo desarrollado por Ivancevich, Konopaske, & Matteson, (2006).

Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006) establecen que el comportamiento organizacional (CO) estudia el ámbito individual, grupal y organizacional basado en teoría y métodos determinados por disciplinas de la psicología, sociología y antropología cultural con el fin de estudiar las actitudes y el desempeño humano para entender las percepciones, valores y capacidades (Ver figura 9). El CO exige identificar el nivel de análisis en cada uno de sus tres niveles y asimilarse como una forma de pensar; se considera multidisciplinario; tiene un enfoque en el factor humano; está enfocado al desempeño; tiene un enfoque en el método científico; está orientado a las aplicaciones por lo cual ofrece respuestas en el ámbito de la dirección de organizaciones.

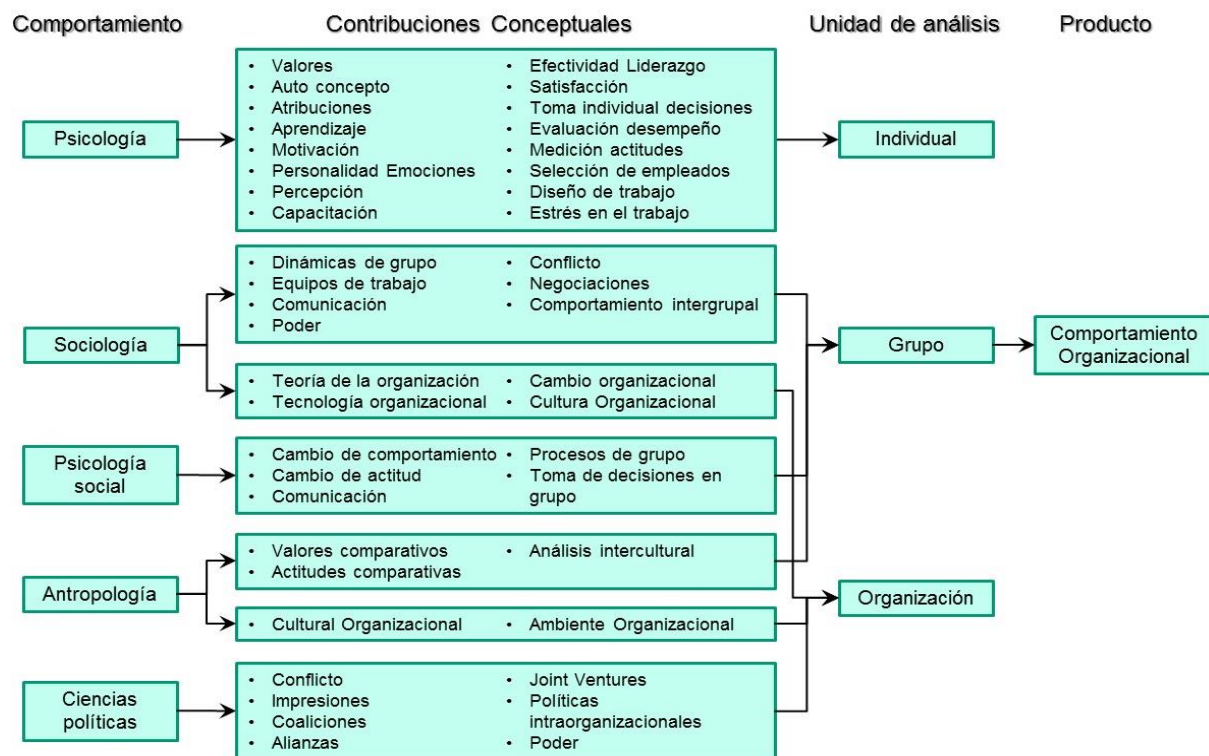


Figura 9. Modelo Ivancevich, Konopaske, & Matteson

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Ivancevich, Konopaske, & Matteson, *Comportamiento Organizacional*, (Mc Graw Hill, p.11 (2006)

2.4.1.5. Modelo desarrollado por Robbins & Judge (2013).

Robbins & Judge (2013) establecen que el comportamiento organizacional (CO) busca determinar qué aspectos relevantes que influyen en variables dependientes como son la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo. El CO lo definen las variables independientes que se estratifican en tres niveles (Ver figura 10):

- ❖ Al nivel individual trata los rasgos de la personalidad; el estado emocional; los valores, las aptitudes, actitudes y percepciones; toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación.
- ❖ Al nivel grupal trata el comportamiento de los trabajadores cuando interactúan en grupo y el diseño de equipos de trabajo efectivos. Las variables que influyen en el comportamiento son: el liderazgo; comunicación; poder y políticas; niveles de conflicto.
- ❖ Al nivel del sistema de organización se refiere cuando se establece una estructura dentro la empresa que busca una cultura interna; políticas, y prácticas de recursos humanos como son procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, métodos de evaluación de desempeño.

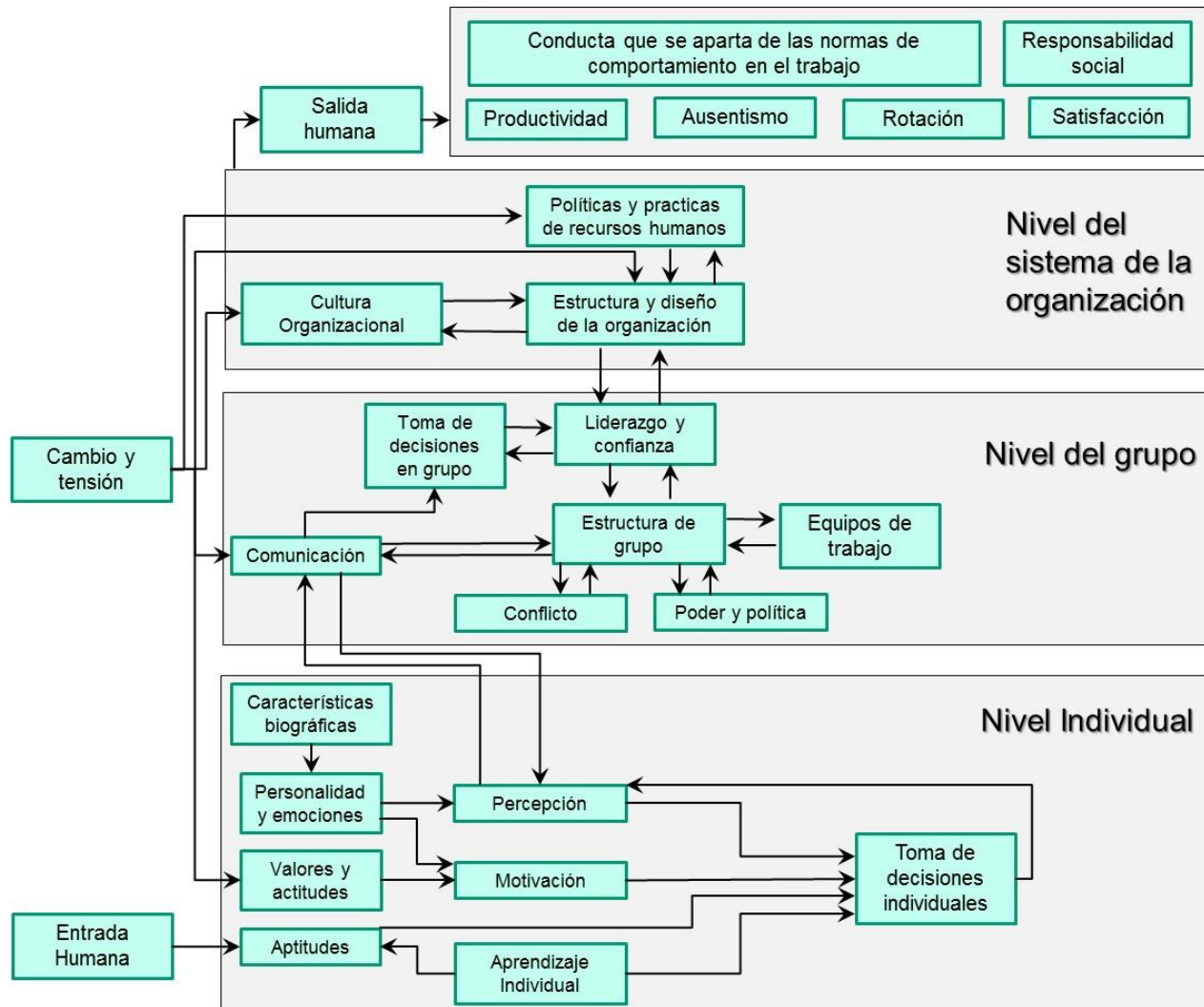


Figura 10. Modelo Robbins & Judge

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, (Pearson, p.33 (2013))

2.4.2. Componentes del modelo teórico y planteamiento de hipótesis

En este apartado se establece la formulación de hipótesis de acuerdo a los modelos analizados previamente, para ello se enuncia la selección de siete variables de estudio que integrarán el modelo de estudio propuesto las cuales se mencionan a continuación:

- ❖ Valores individuales mediante sus dimensiones latentes motivación y satisfacción.

- ❖ Valores grupales mediante sus dimensiones latentes liderazgo y clima organizacional.
- ❖ Valores Organizacionales / antropológicos mediante sus dimensiones latentes familia, religión y espiritualidad.

Las variables mencionadas son valores que no pueden ser explicados o medidos por sí mismos, de esta manera son definidos como variables de segundo orden (constructos); en base a esto, las dimensiones latentes explicarán cada uno de los valores establecidos como individuales, grupales y organizacionales.

En base a lo expuesto en relación a los valores organizacionales se establece la primera hipótesis de trabajo:

H1 Los valores culturales, individuales y grupales son significativos en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.1. Dimensión familia

El núcleo de la cultura está compuesto por los valores, los cuales son objetivos deseables que refuerzan y orientan conductas, sirven como principios que guían la vida de las personas. De allí que el estudio de la cultura se viene realizando principalmente a través de un conjunto de valores derivados de análisis teóricos y estudios empíricos (Omar & Florencia Urteaga, 2010).

El término “Valores Culturales” se utiliza para referirse al concepto de los valores que integran los cimientos duraderos de una sociedad, al igual que de las empresas que son una parte importante de ella. Tales valores proceden de los niveles profundos de la cultura del país, y son los que se preservan durante largos periodos históricos.

Proporcionan estabilidad y le dan al pueblo un sentido de cohesión y pertenencia (Rodríguez & Ramírez, 2004). Son valores que toda empresa debe proteger, dado que constituyen la base de sus cimientos de estabilidad (Kras, 2001). Las dimensiones familia, religión y espiritualidad son considerados dentro de esta variable.

Recientemente diversos autores han propuesto que la relación familia-trabajo genera impactos favorables de forma recíproca. Las prácticas laborales positivas enriquecen la vida familiar. La presencia de estrés en el ambiente laboral produce conflicto entre estos dos factores con efectos desfavorables en la familia. Existe evidencia que el conflicto familia-trabajo tiene impactos negativos en la satisfacción laboral, satisfacción familiar y desgaste psicológico (Aguirre Zubiaurre & Martínez Díaz, 2006); (Riquelme Orellana, Rojas Habibe, & Jiménez Figueroa, 2012).

Los cambios repentinos en los ambientes laborales debido a la globalización, el incremento de políticas neoliberales y organizacionales, mueve a las organizaciones a reducir costos para ser competitivas; en estos ambientes de trabajo los trabajadores desenvuelven menor autonomía, incrementan sus responsabilidades, se centran en la eficiencia y eficacia, con gran cantidad de normas y procedimientos, recortes presupuestarios y escasez de personal (Kalliath & Kalliath, 2013), dedicando más tiempo al trabajo y como resultado diferentes conflictos relacionados con familia-trabajo (Ozeki & Ernst Kossek, 1999), (Weisman & Teitelbaum, 1987). Tales situaciones de trabajo llevan a muchos trabajadores y sus familias a operar bajo el temor de perder su trabajo aceptando carga excesiva de trabajo y largas jornadas laborales a costa del tiempo en familia (Aguirre Zubiaurre & Martínez Díaz, 2006).

Conflictos entre familia-trabajo están asociados con la intención de rotación de horario, permisos para ausentarse por cuestiones personales relacionadas a familia, bajo compromiso de la organización y a sus carreras, así como agotamiento del trabajador. Las empresas necesitan crear maneras creativas para rediseñar el lugar de trabajo para permitir a los empleados cumplir de una mejor manera sus demandas variadas con respecto a la familia. Altos niveles de productividad laboral, buena actitud, compromiso y reducción de rotación está relacionada con horarios más flexibles y un sentido de la organización de preocuparse sobre las familias de los trabajadores (Ozeki & Ernst Kossek, 1999).

La dimensión familia se plantea desde tres perspectivas: desde los puntos de vista de tiempo, de estrés, y de comportamiento.

Tabla 1. Tres Perspectivas de conflicto familia-trabajo.

		Direcciones de conflicto familia-trabajo	
		Trabajo interfiere con familia	Familia interfiere con trabajo
<i>Formas de conflicto familia-trabajo</i>	<i>Tiempo</i>	Basado en tiempo El trabajo interfiere con familia	Basado en tiempo La familia interfiere con trabajo
	<i>Estrés</i>	Basado en estrés El trabajo interfiere con familia	Basado en estrés La familia interfiere con trabajo
	<i>Comportamiento</i>	Basado en comportamiento El trabajo interfiere con familia	Basado en comportamiento La familia interfiere con trabajo
<i>Fuente: Carlson, Kacmar, & Williams (Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict, 2000).</i>			

En base a lo expuesto en relación al valor familia se establece la segunda hipótesis de trabajo:

H2 El valor familia es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.2. Religión

La religión hoy en día es un tema de interés en varios ámbitos; en la política, conflictos internacionales, leyes de igualdad y situaciones laborales (Edelberg, 2006).

“La religión, tal y como está contemplada en los distintos textos legales, puede ser definida como creencia concerniente a lo sobrenatural, sagrado o divino y a los códigos morales, prácticas, rituales, valores e instituciones relacionadas con la misma, incluyendo todos los aspectos de la observancia y práctica religiosa” (Fernández Fernández, Tascón López, Álvarez Cuesta, & Quirós Hidalgo, 2007).

Asha (2012) menciona que eruditos de la administración como son Hofstede en 1992 y Ronen & Shenkar en 1985 indicaron que la religión es uno de los factores cruciales que subyacen a la cultura nacional. Siempre debe estar presente en el trabajo debido a que tiene un impacto en los valores de las personas, las actitudes y comportamientos en el trabajo.

La religión en el trabajo se ha acentuado después de los noventas por razones de globalización, tecnología, restructuración de organizaciones y pérdida de puestos trabajo (Edelberg, 2006). El apoyar la religión en el lugar de trabajo y respetar los derechos religiosos de los trabajadores, ayudará a la empresa a que los empleados religiosos estén alegres, aumente su moral, se involucren, incremente su satisfacción laboral, sean

más colaborativos y se obtenga una alta productividad (Bergen & Mawer, 2008); (Charles, 2006).

La religiosidad de las personas en el trabajo se plantea desde tres perspectivas: la primera desde una concepción de relación; la segunda desde una concepción de significado; y la tercera desde una concepción de comunidad (Lynn, Naughton, & VanderVeen, 2008); (Hill, 2005), (Hill & Hood Jr., 1999).

Tabla 2. Tres Perspectivas para escala de religiosidad en el trabajo.

<i>Dimensión</i>	<i>Perspectiva de relación con la religiosidad</i>	<i>Perspectiva de significado con la religiosidad</i>	<i>Perspectiva de comunidad y generosidad con la religiosidad</i>
Característica de cada perspectiva	- Consciencia de la presencia de Dios en el trabajo. - Guía de Dios para el trabajo. - Unificación de trabajo y fe. - Confianza en Dios para recibir fortaleza y paz.	- Considera el trabajo como un llamado, una misión. - Atribuye el talento en el trabajo como un regalo de Dios. - Aprende y se desarrolla en habilidades y sabiduría.	- Preocupación por compañeros de trabajo. - Practica moral e incita a los demás. - Contribuye al bien de todos en el trabajo.
Fuente: Lynn, Naughton, & VanderVeen (Faith at Work Scale (FWS): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judeo-Christian Religion in the Workplace, 2008).			

En base a lo expuesto en relación al valor religión se establece la tercera hipótesis de trabajo:

H3 El valor religión es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.
--

2.4.2.3. Espiritualidad.

La espiritualidad en el trabajo y su relación con el desempeño organizacional es un tema que está tomando importancia en los últimos años. Fahri (2010) la define como: “El camino para encontrar un entendimiento profundo, sostenible, autentico, significativo, holístico del ser existencial y su relación e interconexión con lo sagrado y lo trascendente; la espiritualidad no se considera una religión institucional debido a que es caracterizada por un sentimiento humano individual, inclusivo, no confesional, y no tiene una adherencia a creencias, rituales o prácticas de una organización religiosa específica o tradición”.

La espiritualidad es vista desde dos perspectivas, desde el nivel individual se puede entender como una experiencia afectiva y cognitiva donde el empleado cree y siente una conexión espiritual a su trabajo y área de labores. Desde un nivel organizacional se entiende como una reflexión de los valores espirituales que son parte de la cultura organizacional y es por tanto usado para determinar el comportamiento, la toma de decisiones y la asignación de recursos (Petchsawanga & Duchon, 2012).

La espiritualidad realza el bienestar de los empleados incrementando su moral, compromiso y productividad, además de reducir el estrés, agotamiento y adicción al trabajo, logrando tener un sentimiento de plenitud, autenticidad en el trabajo, aumento

de moral, honestidad y pertenencia. Además genera a los empleados un sentido más profundo del significado y propósito del trabajo. Las empresas que promueven espiritualidad permiten que los empleados desarrollen valores y creencias éticas en el trabajo y los promueve a ser más creativos y flexibles. Por último la espiritualidad genera un sentido de comunidad e interrelación, lo que incrementa la adhesión al grupo, lealtad, y sentido de pertenencia a la organización (Rego & Pina e Cunha, 2008), (Karakas, 2010), (Geigle, 2012), (MalikehBeheshtifar & Zare, 2013), (Ahmadi, Nami, & Barvarz, 2014).

Existe evidencia que hay una relación positiva entre la espiritualidad y los resultados obtenidos en el trabajo, no esencialmente en relación a las actitudes, compromiso, satisfacción; pero si en los resultados finales de desempeño, (Petchsawanga & Duchon, 2012), en fortaleza mental que ayude a lidiar mejor con los problemas del trabajo (Sprung, Sliter, & Jex, 2012), una mejor gestión de liderazgo (Reave, 2005), (Fry & Matherly, 2006); por lo cual la espiritualidad debe ser considerada en el ambiente laboral (Pérez Santiago, 2007).

La espiritualidad en el trabajo y su relación con el desempeño se plantea desde tres perspectivas que están basadas en la literatura: la primera es el bienestar en el trabajo; la segunda es el significado y propósito del trabajo; y la tercera es el sentido de interconexión y comunidad. Fahri (2010) lo plantea en la siguiente matriz con base en investigaciones y académicos expertos en el tema (Ashmos & Duchon, 2000), (Garcia-Zamor, 2003), (Duchon & Ashmos, 2005), (Dunn, Jurkiewicz, & Giacalone, 2005), (Giacalone & Jurkiewicz, 2003), (Petchsawanga & Duchon, 2012).

Tabla 3. Tres Perspectivas para beneficio de la espiritualidad en empleados y organizaciones.

<i>Descripción de Característica</i>	<i>Perspectiva de recursos humanos</i>	<i>Perspectiva filosófica</i>	<i>Perspectiva interpersonal</i>
Enfocada en desarrollar en los empleados	Bienestar en el trabajo	Propósito y significado del trabajo	Sentido de interconexión y comunidad en el trabajo
El problema: lugares de trabajo improductivos	Lugares de trabajo emocionalmente improductivos	Lugares de trabajo espiritualmente improductivos	Lugares de trabajo socialmente improductivos
Problemas principales / Oportunidades / necesidad	Estrés; agotamiento; adicción al trabajo; absentismo; baja moral y compromiso; letargo.	Materialismo excesivo; pérdida de significado e involucramiento; bajo desempeño, alegría y creatividad; atrofia.	Egocentrismo, avaricia y egoísmo; baja pertenencia y cohesión; ausencia de apoyo social; entropía.
Resultados positivos por incorporar la espiritualidad	Aumento de moral y compromiso; aumento de bienestar de los empleados; aumento de la productividad de los empleados	Aumento del sentido de propósito y significado de trabajar; Aumento de realización y satisfacción del trabajo; aumento de confianza y creatividad; aumento de reflexión.	Aumento del sentido de conexión y comunidad; Aumento de cohesión, lealtad, y pertenencia; relaciones de calidad
Beneficios ideales para los empleados	Empleados con pasión hacia el trabajo, fortalecidos y comprometidos.	Empleados conscientes, autos reflexivos y creativos.	Empleados bien coordinados, amables y comprensivos.
Lugares de trabajo con sentido de espiritualidad en el siglo 21 son:	Comprometidos y trabajando con pasión.	Viven con el propósito y significado de trabajar.	Hay conexión siendo amables.
<i>Fuente: Fahri (Spirituality and performance in organizations: a literature review, 2010).</i>			

En base a lo expuesto en relación al valor espiritualidad se establece la cuarta hipótesis de trabajo:

H4 El valor espiritualidad es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.4. Dimensión motivación

La motivación en los empleados es primordial para el éxito de cualquier empresa; por medio de ella es posible alcanzar los niveles deseados de desempeño organizacional (Ovidiu-Iliuta, 2013). Greenberg (2011_a) sugiere en términos generales que es la fuerza motriz dentro de los individuos que trata de alcanzar una meta para satisfacer una necesidad o expectativa, las cuales pueden ser categorizadas en motivaciones extrínsecas e intrínsecas. La motivación extrínseca está relacionada a recompensas tangibles como salarios, prestaciones, seguridad, promoción, contratos, ambiente de trabajo y condiciones de trabajo. La motivación intrínseca está relacionada con recompensas psicológicas como la oportunidad de usar las habilidades, sentido de reto y logro, aprecio, reconocimiento, ser tratado con calidez y con sentido de preocupación. En conclusión la define como:

“La creación de estímulos, incentivos y entornos de trabajo que permiten a las personas rendir al máximo su capacidad. El eje central es dar a la gente lo que realmente desean en el trabajo a cambio de productividad, calidad y servicio”.

Algunos autores Stella (2008), Greenberg (2011_e), Taboli (2012), Zameer, Ali, Waqar, & Muhammad (2014), James (2005) mencionan las principales teorías de motivación:

❖ Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.

Greenberg (2011_b) menciona cinco niveles de necesidades (Ver fig. 11), las cuales representan un orden de importancia y se van obteniendo conforme el individuo se va desarrollando.

- Necesidades psicológicas. Incluye homeóstasis como satisfacción de hambre y sed, necesidad de dormir, de placer. Salario, condiciones de trabajo placenteras, servicio de cafetería.
- Necesidades de seguridad. Condiciones de trabajo seguras, beneficios de la empresa, seguridad en el trabajo.
- Amor/sociales. Sentido de pertenencia, calidez, actividades sociales, compañerismo, cohesión grupal, supervisión amable.
- Estima/Ego. Implica auto respeto que es el deseo de confianza, fortaleza, independencia, libertad y logro. Estima implica la reputación, prestigio, estatus, reconocimiento, atención y aprecio. Factores como retroalimentación por desempeño, reconocimiento social, puesto.
- Autorrealización. Es el desarrollo y realización del potencial del trabajador. Son Retos, oportunidad de creatividad, logros laborales, desarrollo en la organización.



Figura 11. Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Greenberg Jerald, *Behavior in Organizations*, p. 260-264 (2011_b).

❖ Modelo de Expectativa de Porter y Lawler.

Greenberg (2011_d) menciona que el modelo va más allá de las fuerzas motivacionales y considera el desempeño como un todo. Señalan que el esfuerzo dedicado (fuerza motivacional) no conlleva directamente al desempeño. Es mediado por habilidades y rasgos individuales y por el rol de percepción de las personas. También incluyen recompensas como variable de intervención. El modelo se expresa en figura 12, donde plantea los siguientes factores:

- Valor de recompensa (Cuadro 1). Es similar a valencia del modelo Vroom. Las personas desean varios resultados (recompensas) que esperan alcanzar por medio del trabajo. El valor otorgado a la recompensa depende del ímpetu de su pretensión.

- Probabilidad percibida de esfuerzo-recompensa (Cuadro 2). Se refiere a la expectativa de que ciertos resultados (recompensas) son dependientes de un nivel dado de esfuerzo.
- Esfuerzo (Cuadro 3). Es el nivel que la persona se esfuerza y la energía que muestra en una actividad dada.
- Habilidades y rasgos (Cuadro 4). El esfuerzo no lleva al desempeño pero es influenciado por características individuales. Factores como inteligencia, habilidades, conocimiento, entrenamiento y personalidad afectan la habilidad para realzar dicha actividad.
- Percepción de rol (Cuadro 5). Se refiere a la manera en la cual los individuos ven su trabajo y el rol que deben adoptar.
- Desempeño (Cuadro 6). Depende no solo de la cantidad de esfuerzo utilizado sino también de las influencias de intervención de la persona como son las habilidades, rasgos y sus percepciones de rol.
- Recompensas (Cuadro 7A y 7B). Son los resultados deseados. Recompensas intrínsecas resultan de los mismos individuos que envuelven el sentido de logro, de responsabilidad y reconocimiento (Motivadores Herzberg). Recompensas extrínsecas resultan de la organización y las acciones de otros, se relacionan con salario, condiciones de trabajo y supervisión (Factores de higiene de Herzberg). La relación entre desempeño y recompensas intrínsecas se muestran en línea punteada, esto porque el grado de relación depende de la naturaleza de trabajo. Si el diseño del trabajo permite variedad y retos, de manera que la persona se sienta capaz de recompensarse a si misma por el buen desempeño, existe una

relación directa. Cuando el trabajo no envuelve variedad y retos, no existe relación directa entre buen desempeño y recompensas intrínsecas.

- **Recompensas percibidas equitativamente (Cuadro 8).** Es el nivel de recompensa que las personas sienten que deben conseguir por el logro de desempeño esperado.
- **Satisfacción (Cuadro 9).** Es una actitud, un estado individual interno. Es determinada por recompensas recibidas y el nivel percibido de recompensas de la organización por un estándar de desempeño dado.

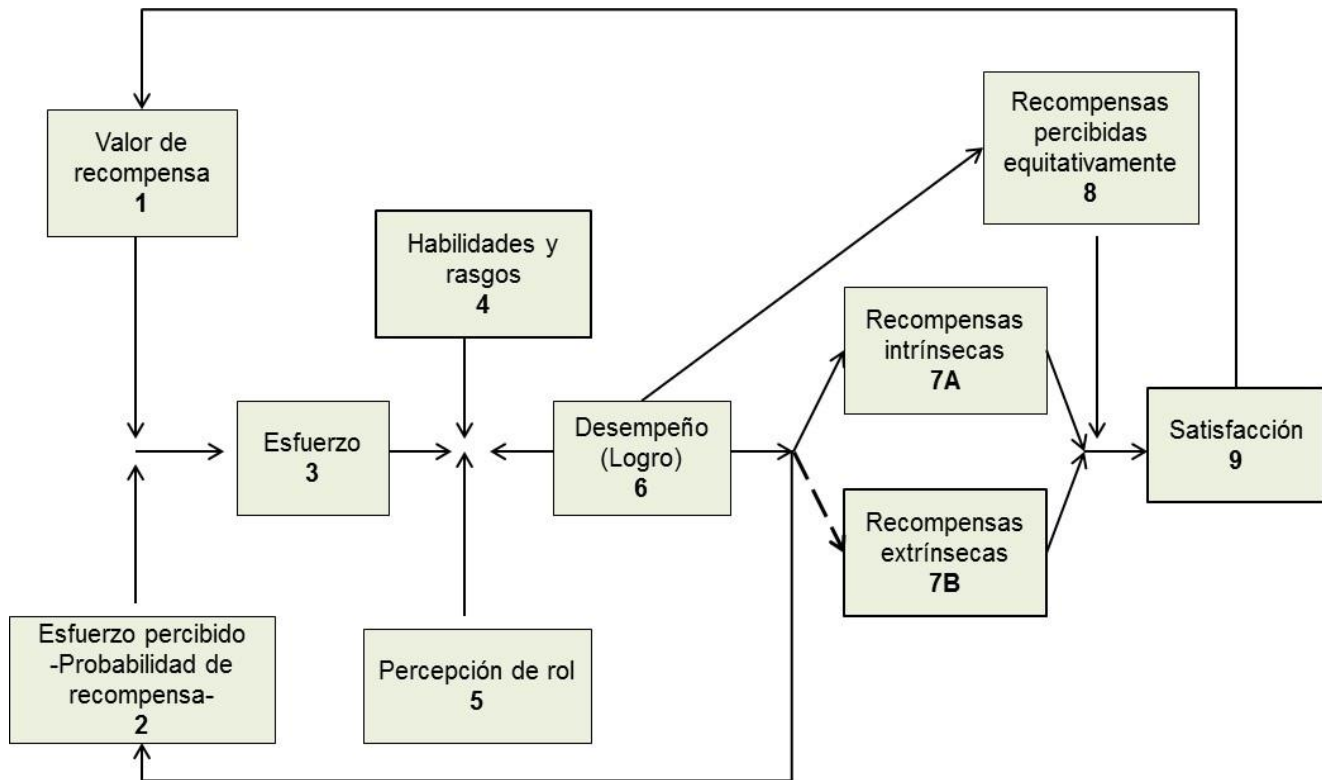


Figura 12. Modelo de motivación Porter y Lawler.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Greenberg Jerald, *Behavior in Organizations*, p. 260-264 (2011_b).

El modelo de teoría de expectativas conceptualiza tareas de poco esfuerzo como un problema de baja motivación, por esa razón, cuando los trabajadores perciben que sus

contribuciones laborales no son valiosas, no valen reconocimiento, no tienen beneficio, no son necesarias y son muy costosas; estas son razones y causas de baja productividad. James Shepper (1995); Burke, William, & Tamara (1982); Duarte Magaña (2006) en forma general concluyen lo siguiente:

- Proveer incentivos no materiales por sus contribuciones, como proveer retroalimentación y evaluación positiva por el buen trabajo y sus aportaciones.
- Hacer que los individuos perciban sus contribuciones como indispensables. Dar evaluación positiva en casos especiales y no ser redundante; también dividir las tareas para que cada contribuidor provea algo único y esencial.
- Evitar costos psicológicos, se refiere al sentimiento de explotación cuando en un equipo de trabajo algunos miembros se esfuerzan más que otros y reciben la misma evaluación. Una forma de evitar este problema es cambiar las tareas de forma grupal a individual o asignar tareas de forma equitativa.

❖ Teoría de dos factores Herzberg (1987).

Se arraiga en dos conjuntos de necesidades:

- Los factores de 'higiene o mantenimiento' sirven para prevenir insatisfacción y son aquellos relacionados con el medio ambiente laboral y extrínseco al trabajo.
 - Políticas de la empresa y administración, condiciones de trabajo, salario y beneficios, nivel y calidad de supervisión, estatus, seguridad en el trabajo, compañerismo, vida personal.
- Los factores 'motivadores o crecimiento' influyen al trabajador para alcanzar el esfuerzo y desempeño deseado por la compañía, son intrínsecos al trabajo.

- Reconocimiento, sentimiento de logro, desarrollo, crecimiento, responsabilidad, retos.

❖ Teoría de meta, Locke (1996).

La proposición básica es que las metas juegan parte importante en determinar el comportamiento. Existe la importancia de percibir valor, el cual genera una experiencia de emociones y deseos para luchar por las metas.

Locke and Latham (2006) mencionan que establecer metas con niveles altos de dificultad promueve un alto nivel de desempeño contrario a realizar tareas fáciles o no claras. Habrá una relación positiva y directa entre la dificultad de la meta y el desempeño de las tareas siempre y cuando la persona está comprometida con la meta, tenga la habilidad para desempeñarla y exista interés. El sentimiento de éxito en el trabajo se produce en la medida en que la gente ve que son capaces de crecer y afrontar los retos de trabajo mediante la aplicación y el logro de objetivos que son importantes y significativos. Metas en conjunto con auto eficacia, a menudo median los efectos de otras variables potencialmente motivadoras, como rasgos de personalidad, retroalimentación, participación en toma de decisiones, autonomía en el trabajo e incentivos monetarios. Clasifican las siguientes categorías de estudio que han dado progreso a la teoría de metas:

- Selección de meta. Auto eficacia, desempeño realizado, y varias influencias sociales afectan el nivel en el que se establecen metas.

Conforme se van realizando metas, las personas se exigen cada vez metas más altas.

- Metas de aprendizaje. Algunas veces metas complicadas no llevan a un mejor desempeño, se hace enfoque en alcanzar la meta en lugar de adquirir las

habilidades requeridas para alcanzarlas. Mejores resultados son obtenidos cuando se asigna una meta que promueva enseñanza, debido que promueve una mayor satisfacción y mejora meta cognición, es decir aspectos de planeación, monitoreo y evaluación de progreso hacia la obtención de las metas.

- Enmarcado. Asignar metas difíciles pueden ser no efectivas cuando la persona las ve como una amenaza. Cuando una tarea es modificada para plantear nuevos retos (pero con una dificultad constante), las personas que ven la situación como una amenaza (pensando en probable fracaso) alcanzan menores niveles de desempeño que aquellos que ven la situación como un reto (Pensando en éxito y esfuerzo).
- Afecto. Personas que se les dificulta realizar sus metas tienen consecuencia en afecto. El progreso en metas y su importancia son fuertes factores predictivos de sentimientos de éxito y bienestar. Falta de realización de metas en la vida personal está relacionada con un bienestar general cuando la persona experimenta un progreso de metas en su trabajo. Evidentemente el éxito en un ámbito compensa el fracaso en el otro.
- Metas de grupo. Metas individuales que son compatibles con las del grupo genera desempeño grupal. Información y retroalimentación proporcionada al grupo sobre las tareas genera mayor desempeño.
- Metas y rasgos. Personas con una orientación de metas hacia aprendizaje tienden a escoger tareas en las que puedan adquirir conocimiento y habilidades. Aquellas con metas orientadas a desempeño tienden a evitar tareas donde puedan ser juzgados desfavorablemente debido a posibles errores que puedan cometer;

debido a eso tienden a escoger tareas fáciles las cuales puedan exponerlos de buena manera ante los ojos de otros. Metas orientadas al aprendizaje es efectiva para incrementar el desempeño.

- Metas macro nivel. Metas de crecimiento en conjunto con auto eficacia y visión organizacional predicen significativamente el crecimiento futuro. Estos tres motivadores intervienen completamente en los efectos en crecimiento en dos rasgos de personalidad: pasión por el trabajo y tenacidad.
- Metas y su detonador subconsciente. Típicamente una meta una vez aceptada y entendida permanece en la periferia de la conciencia como un punto de referencia para orientar y dar sentido a las acciones mentales y físicas posteriores. Metas que están en el subconsciente afectan el rendimiento.

De forma general las metas deben ser específicas, aceptadas, promover aprendizaje, difíciles de hacer pero factibles de realizar y deben trabajarse en grupo. Se debe proporcionar retroalimentación y son más efectivas cuando se usan para evaluar el desempeño; las fechas compromiso mejoran su efectividad (Lunenburg, 2011).

Uwe & Hartwig (2000) mencionan que una administración basada en participación de personal ayuda a incrementar la productividad principalmente por medio del incremento de tareas y que sean de forma clara. Recientemente se han criticado los principios “Tayloristas”¹ que recomiendan la separación de labores manuales de las labores intelectuales; esto no cumple los requerimientos de la acción de economía moderna por dos razones:

¹ (Radetich Filinich, 2016) Conjunto de estrategias llamadas también administración científica del trabajo la cual está enfocada en lograr el máximo rendimiento de la fuerza laboral y de los equipos de producción.

- El proceso industrial se ha vuelto más complejo y dinámico. Los gerentes no tiene la posibilidad de adentrarse a los detalles del proceso e instruir a los trabajadores. Los miembros de equipos de trabajo debe tomar estas responsabilidades.
- Los trabajadores de la actualidad se motivan por tomar responsabilidad por la planeación y realización de su trabajo, en caso contrario se generan conflictos, rechazo de tareas asignadas por lo gerentes, resultando en baja motivación y decremento de la productividad.

En conclusión, para realizar mejoras potenciales en motivación laboral y productividad y obtener cambios significativos en la actitud de los trabajadores es necesario tener grupos de trabajo orientados en tareas, Duarte Magaña (2006), soportados por un sistema de medición y retroalimentación que esté enfocado en aspectos de su desempeño (Burke, William, & Tamara, 1982), (Srivastava & Kailash, 2011).

Se aconseja:

- Establecer tareas individuales que promuevan retos y metas en los trabajadores.
- Tareas o metas que reten al trabajador pueden estimular el aprendizaje y su desempeño.
- Elaborar puestos de trabajo que proporcionen recursos y más responsabilidad a los trabajadores.
- Promover un ambiente laboral saludable. Un ambiente con trato justo y estabilidad laboral. El reconocimiento, entrenamientos y oportunidades de aprendizaje mejoran la productividad.

Se puede integrar la teoría de metas con la teoría de motivación de logro McClelland, Greenberg (2011_e), la cual consta de tres necesidades de motivación.

- Necesidad de alcanzar éxito. Seleccionar metas que implique retos en las cuales exista responsabilidad por fracaso y éxito. No existe disponibilidad en aceptar y participar en metas que representa alta probabilidad de fracaso.
- Necesidad de Autoridad (Tendencia a manipular y controlar a otros). Tratar de influenciar a otros, se prefiere trabajar en condiciones de competencia y siempre se busca ganar reputación.
- Necesidad de pertenecer. Tendencia a interactuar con los demás.

McClelland ha identificado cuatro características de personas con fuerte necesidad de logro: 1. Prefieren tareas o metas de dificultad moderada, la oportunidad de reto y éxito generará mayor satisfacción. 2. Prefieren responsabilidad personal por desempeño, gustan obtener el éxito a través de su propio esfuerzo y habilidades; la satisfacción se deriva del cumplimiento de metas y reconocimiento. 3. Buscan una retroalimentación clara y precisa de cómo están desempeñándose para determinar su adherencia a las metas. 4. Son más innovadores, buscan constantemente tareas que sean un reto para ellos.

❖ Modelo de características de trabajo para motivación laboral.

Hackman & Oldham (1976) proponen un modelo que especifica las condiciones bajo las cuales los individuos se tornan internamente motivados para realizar efectivamente sus labores. El modelo se enfoca en la interacción entre tres clases de variables:

- Los estados psicológicos de los empleados que deben estar presentes para desarrollar un comportamiento de motivación interna.

- Las características de trabajo que pueden crear los estados psicológicos.
- Los atributos que determinan que tan positivamente la persona responderá a un trabajo complejo y retador.

En el nivel más general, cinco dimensiones centrales son vistas como los generadores de los tres estados psicológicos, que a su vez generan ciertos beneficios en el resultado de trabajo y personal. El enlace entre las dimensiones centrales y los estados psicológicos críticos; y estos con los resultados personales y de trabajo se muestran moderados por la fuerza necesaria para crecimiento del empleado, figura 13.

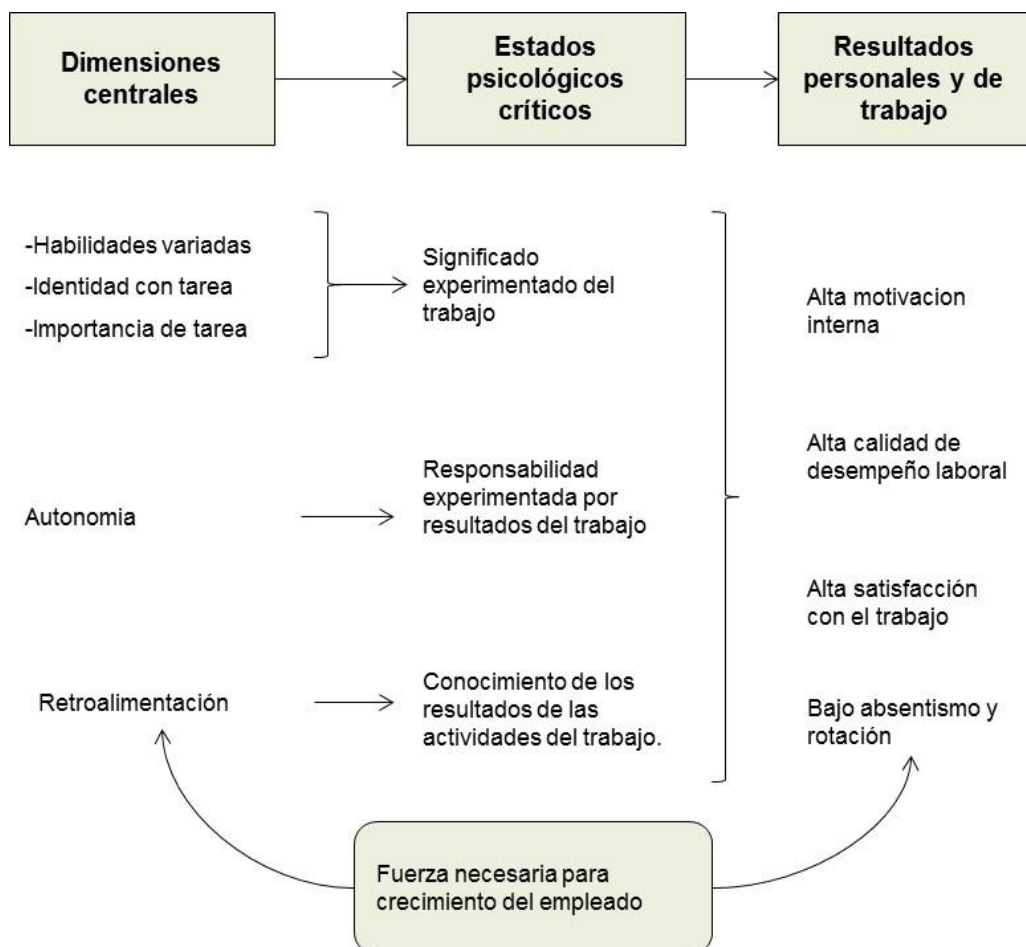


Figura 13. Modelo de características de trabajo para motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia con adaptación de Hackman & Oldham, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory* (1976).

Las cinco dimensiones centrales se explican enseguida:

- Habilidad variada. Es el grado en el cual un trabajo requiere una variedad de diferentes actividades para llevar a cabo el trabajo, el cual envuelve el uso de un número de diferentes habilidades y talento de la persona.
- Identidad con tarea. Es el grado en el cual el trabajo requiere plena realización de un todo, es decir hacer la tarea de principio a fin con un resultado visible.
- Importancia de tarea. Es el grado en el cual el trabajo tiene un impacto substancial en las vidas o trabajo de otras personas, dentro o fuera de la organización. Cuando un individuo entiende que el resultado de su trabajo tiene un efecto importante en el bienestar de otra persona, la importancia de ese trabajo es mayor.
 - Hacia responsabilidad experimentada. La característica de trabajo predicha para provocar sentimiento de responsabilidad por los resultados del trabajo es llamada autonomía.
 - Autonomía. Es el grado en el cual el trabajo provee libertad substancial, independencia y discreción al individuo para planear su trabajo y determinar la forma en que será desempeñado.
- Hacia conocimiento de resultados. La característica de trabajo que fomenta el conocimiento de resultados se llama retroalimentación.
 - Retroalimentación. Es el grado en que se obtiene información clara y directa acerca de la efectividad del desempeño.

Las metas que promuevan aprendizaje tienen un impacto positivo en el desempeño (Utman, 1997). Recompensas, reconocimientos y retroalimentación en desempeño tienen influencia positiva en motivación (Ovidiu-Iliuta, 2013). Autoridad, autonomía,

estabilidad laboral, dar responsabilidad, tienen alto impacto en desempeño (Uzonna, 2013) .

En base a lo expuesto en relación al valor motivación laboral se establece la quinta hipótesis de trabajo:

H5 El valor motivación laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.5. Dimensión satisfacción Laboral

Se puede definir la satisfacción con enfoque en el rol del empleado en el lugar de trabajo como:

Orientaciones efectivas por parte de individuos hacia roles de trabajo que estén desempeñando, lo cual representa una combinación de sentimientos positivos y negativos que los trabajadores tienen hacia su trabajo y el grado en el cual sus expectativas coinciden con las recompensas recibidas (Aziri, 2011).

Estudios han demostrado un considerable y excepcional impacto de la satisfacción laboral en la motivación de los trabajadores, mientras que el nivel de motivación tiene un impacto en la productividad y en el desempeño de las organizaciones (Argyle, 1989), (Valdés Flores, 2001), (Judge & Saari, 2004), (Christen, Iyer, & Soberman, 2006), (Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008), (Jones, Jones, Latreille, & Sloane, 2008), (Nimali P., Khatibi, Navaratna, & Chinna, 2014). No obstante la relación entre satisfacción y desempeño es un tema que ha generado mucho debate y controversia (Greenberg, 2011_c).

Satisfacción laboral está bajo la influencia de una serie de factores relacionados con la naturaleza de trabajo, oportunidades de desarrollo, dirección, grupos de trabajo y

condiciones laborales. En forma concreta aspectos relacionados con mayor satisfacción se describen a continuación:

- Eficacia en las tareas, progreso en metas, temperamento positivo, relación desempeño con recompensas, características del trabajo, necesidad de logro y éxito (Judge, Joyce, Thoresen, & Patton, 2001).
- Selección de personal con base en su experiencia, inteligencia y determinación, establecimiento de expectativas o metas claras, motivar a las personas ayudándoles a identificar y superar sus debilidades, desarrollar a la persona ayudándole a aprender y a ser ascendida, apoyo , reconocimiento y respeto esencial a la persona (Vargas Téllez, 2008).
- El factor dinero no tiene importancia en la productividad pero el trabajo en sí y la supervisión juegan un importante rol. La percepción de congruencia entre factores personales y factores promovidos en la organización definitivamente influencia en la satisfacción laboral (Ramandeep, 2012)
- La satisfacción incrementa por un buen desempeño en el trabajo, debido al esfuerzo y habilidad. Las compensaciones, la participación en las utilidades, un buen clima social, tareas trascendentales y calidad en retroalimentación de supervisor promueven un mayor esfuerzo (Christen, Iyer, & Soberman, 2006).
- La satisfacción se obtiene por medio de establecimiento de metas de alto nivel, expectativas de logro, recompensas que resultan del comportamiento y la equidad percibida por estas. Cuando las personas actúan efectivamente en el trabajo, estas experimentan satisfacción y por consecuencia una actitud positiva hacia el trabajo (Rosser & Mamiseishvili, 2011), (Brikend, 2011).

- Participación en toma de decisiones, autonomía para realizar tareas, comunicación horizontal (no vertical) con trabajadores, trabajo en equipo, rotación de funciones, apoyar prácticas de recursos humanos y entrenamiento está relacionado con una mayor satisfacción (Bauer, 2004), (Bartling, Fehr, & Schmidt, 2012).
- Komal Khalid & Masood Qureshi (2007), Jacques (2000) señalan que la participación es la influencia que comparten individuos con jerarquías desiguales para la toma de decisiones, el manejo de información, y la solución de problemas. La participación juega un papel determinante en la satisfacción laboral, ya que es un medio para obtener una mayor productividad y compromiso del trabajador, esto a través de la toma de decisiones.

La participación de los empleados satisface necesidades, lo que conduce a la satisfacción laboral, la cual refuerza la motivación y por consiguiente mejora la eficiencia, productividad, compromiso y bienestar. (TCHAPCHET, 2013); (Ravenswood, 2011); (Ojokuku & Sajuyigbe, 2014) . Es crítico el rol de gerentes y supervisores en utilizar sus habilidades de liderazgo para lograr la participación de los trabajadores, impartir imparcialidad y obtener altos índices de desempeño. (Kees Looise, Torka, & Ekke Wigboldus, 2011).

En base a lo expuesto en relación al valor satisfacción laboral se establece la sexta hipótesis de trabajo:

H6 El valor satisfacción laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.6. Dimensión liderazgo

De acuerdo a Koontz & Weihrich (1999) el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales.

En la actualidad un líder ejerce diferentes tipos de liderazgo, dependiendo de situaciones específicas y las expectativas de los miembros de la organización combinando el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). Aunque hay varios estilos de liderazgo, se concluye que ninguno es mejor que otro, las investigaciones muestran que el administrador debe adaptarse a los recursos y requerimientos con los que cuentan (Berdecía Cruz, González Domínguez, & Carrasquillo Ríos, 2013), (Prada Ospina, 2013), (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011), (Ogbonna & Lloyd, 2000).

Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006) menciona que Burns en 1978 planteó el liderazgo transaccional como la manera de identificar las necesidades de los subordinados para cumplir sus metas, aclarar funciones y tareas, implementar una estructura organizacional, premiar el desempeño y tomar en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Su fin es trabajar intensamente e intenta dirigir con toda eficiencia y eficacia.

Bass (1990) describe al liderazgo transformacional como liderazgo de desempeño superior; ocurre cuando los líderes generan en sus empleados un interés y pertenecía hacia el propósito y bienestar del grupo, sin buscar intereses personales. Los resultados se alcanzan por medio de carisma e inspiración hacia los seguidores, satisfaciendo las necesidades emocionales de cada empleado y estimulándolos intelectualmente.

Bass en conjunto con Bruce Avolio proponen el modelo de rango completo (“Full Range Leadership Model”, FRL) el cual incluye componentes del liderazgo transaccional y transformacional. Las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo son:

❖ Líder transformacional:

- *Carisma*. Provee un sentido de visión y misión, inculca orgullo y se gana el respeto y confianza, es integro con alta moralidad, da la cara en tiempo de crisis y celebra el éxito con su gente.
- *Inspiración*. Transmite altas expectativas, expresa los propósitos importantes de una manera simple, promueve habilidades de seguidores para un mejor enfoque y esfuerzo.
- *Estimulo intelectual*. Promueve la inteligencia, razonamiento y solución de problemas.
- *Consideración individual*. Da atención personal, trata a cada empleado individualmente, da consejos y enseña.

❖ Líder transaccional:

- *Reconocimiento contingente*. Hace arreglos y promete recompensas a cambio de esfuerzos y buen desempeño, reconoce los logros.
- *Administración activa por excepción*. Está al pendiente de incumplimiento de reglas y estándares, toma acción correctiva en caso necesario.
- *Administración pasiva por excepción*. Solo interviene cuando el estándar no se cumple.
- *Laissez-Faire o dejar hacer*. No toma responsabilidad, evita tomar decisiones.

El modelo de rango completo (FRL) es la base que puede utilizarse para alcanzar los objetivos de desempeño que buscan las empresas en sus trabajadores (Cebula, et al., 2012), (Packard, 2009).

En la siguiente tabla se plantea un marco de características y cualidades que influyen en el desempeño de los trabajadores, tomadas como referencia de investigaciones hechas sobre liderazgo (Latona, 1972), (Hoffman & Mehra, 1999), (Valdés Flores, 2001), (Singapore Productivity Association, 2010), (Koech & Namusonge, 2012), (Garza Ponce, 2012), (Regent University School of Business and Leadership, 2013), (Pater, 2013), (Harkins, 2014).

Tabla 4. Estilo de liderazgo transformacional

<i>Carisma</i>	<i>Inspiración</i>	<i>Estímulo intelectual</i>	<i>Consideración individual</i>
• Muestra un alto grado de representación para su grupo de trabajo. • Honesto. • Establece sentido de comunidad en el grupo. • Interés por el ambiente y condiciones de trabajo. • Incrementa autoestima y satisfacción. • Provee confianza y apertura. • Establece un sistema de comunicación efectivo.	• Da dirección al grupo que dirige. • Apoyo y esfuerzo hacia las necesidades del subordinado. • Define metas, iniciativas y proyectos relevantes. • Establece retos y desafío al trabajo. • Establece estrategias de entrenamiento. • Promueve crecimiento de sus trabajadores.	• Perdona errores y promueve aprendizaje de estos. • Promueve participación toma de decisiones en los subordinados y libertad para trabajar. • Fomenta un ambiente de innovación y creatividad	• Disposición a escuchar. • Reduce ansiedad laboral. • Establece metas o tareas razonables y justas para los subordinados. • Compenetra con los subordinados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estilo de liderazgo transaccional

<i>Reconocimiento contingente.</i>	<i>Administración activa por excepción</i>	<i>Administración pasiva por excepción.</i>
• Retroalimenta, promueve reconocimiento e incentiva. • Plantea reglas y lineamientos a seguir pero también brinda flexibilidad. • Genera una fuerte posición de autoridad pero buena relación con subordinados	• Establece relaciones de colaboración. • Resuelve conflictos, interdependencia y evita egoísmo	• Delega poder.
Fuente: <i>Elaboración propia.</i>		

En base a lo expuesto en relación al valor liderazgo se establece la séptima hipótesis de trabajo:

H7 El valor liderazgo es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.4.2.7. Dimensión clima organizacional

El clima organizacional es la percepción conjunta de los empleados hacia una organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos y reconocimientos; incluyendo las percepciones de recursos humanos (Bowen & Ostroff, 2004); (Midlej Silva & Vicente Lorente, 2009); (Griffith, 2006); (Lars, 2010).

El clima está directamente influenciado por los administradores (Líderes) los cuales afectan la motivación y el comportamiento de sus trabajadores (Ahmad Raza, 2010). Las organizaciones deben enfocarse en factores de clima que estén relacionados con el crecimiento y desarrollo personal ya que estos afectan el comportamiento en el trabajo,

la efectividad y eficiencia (Lichtman, 2007), (Permarupan, Al- Mamun, Ahmad Saufi, & Binti Zainol, 2013).

Jones y James en 1979 identificaron conceptos de clima organizacional relacionados con roles en el trabajo, liderazgo, trabajo de grupo y características organizacionales, los cuales se simplifican en los siguientes factores: (Gordon Davidson M. C., 2000).

- *Conflicto y ambigüedad.* Es el conflicto percibido en metas y objetivos organizacionales, combinado con la ambigüedad de roles y estructura organizacional, la falta de cooperación interdepartamental y una deficiente comunicación por parte de la gerencia. También incluye una mala planeación y elaboración de trabajo, falta de conocimiento de las necesidades y problemas del empleado y por ultimo falta de equidad, justicia y objetividad en el proceso de recompensas.
- *Retos laborales, importancia y variedad.* Es el trabajo percibido como un reto, importante para la empresa, que involucra una variedad de actividades, incluyendo lidiar con personas. Representa autonomía y provee retroalimentación, demanda altos estándares de calidad y desempeño.
- *Facilitación y soporte del líder.* Son los comportamientos percibidos del líder, el grado en el cual es visto con relación a la ayuda que provee para alcanzar las metas de trabajo por medio de planeación, programación de tareas, etc., así como la medida en que facilita las relaciones interpersonales y provee su soporte personal.
- *Cooperación grupal, compañerismo, calidez.* Relaciones entre los miembros del grupo y el sentirse orgullosos de pertenecer a él.
- *Espíritu profesional y organizacional.* Es la imagen externa percibida y el potencial deseable de crecimiento ofrecido por el trabajo y por la organización. Además de la

percepción de una atmosfera abierta que expresa sentimientos y formas de pensar, confianza en el líder, y políticas organizacionales consistentemente aplicadas en combinación con expectativas de funciones de no conflicto y reducción de presión en el trabajo.

- *Estándares del trabajo.* Es el grado con el que es visto el trabajo en relación a estándares rígidos de calidad y puntualidad, combinado con tiempo insuficiente, mano de obra, entrenamiento y recursos para completar las tareas.

Investigaciones han demostrado que existe una relación entre clima organizacional y desempeño; (Patterson, Warr, & West, 2004); (Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011); (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009); (Zirak, Azizzadeh, Bahrami, & Sarihi Sfestani, 2013); (Midlej Silva & Vicente Lorente, 2009); (Malcolm G., et al., 2005); (Lars, 2010). Algunas dimensiones halladas que influyen en el desempeño son:

Tabla 6. Dimensión clima organizacional relacionada con desempeño

<i>Conflicto y ambigüedad. Retos laborales, importancia y variedad.</i>	<i>Facilitación y soporte del líder. Cooperación grupal, compañerismo y calidez.</i>	<i>Espíritu profesional y organizacional. Estándares del trabajo.</i>
• Innovación, nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. • Responsabilidad y autonomía, tener libertad en realización de tareas y participación en toma de decisiones. • Recibir reconocimiento cuando se hace buen trabajo.	• Manejo de conflictos. • Buen trato con el personal, (Calidez) • Apoyo de superiores al trabajador.	• Preocupación por bienestar del empleado. • Identidad con la empresa. • Satisfacción Laboral.
Fuente: <i>Elaboración propia.</i>		

En base a lo expuesto en relación al valor liderazgo laboral se establece la octava hipótesis de trabajo:

H8 El valor clima organizacional es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

2.5. Diseño de la investigación.

Partiendo de las hipótesis de trabajo planteadas, en este capítulo se detalla la metodología que fue empleada en el presente estudio empírico para buscar una respuesta a los cuestionamientos que se establecen y se pretenden resolver en esta investigación, se realiza una propuesta de diseño metodológico con características tipo sistémica que contribuya a la resolución de este estudio, la cual, se establece en los siguientes aspectos metodológicos.

La investigación tiene un enfoque mixto; dado que el origen de los instrumentos de estudio son planteados en un contexto de percepción de valores humanos, se ha considerado en términos de corte inicial cualitativo; consecuentemente se establece un enfoque cuantitativo debido a que se plantea un problema de estudio delimitado y concreto bajo un esquema estructurado; se realizó una revisión de literatura que conlleva al establecimiento de un marco teórico y establecimiento de pruebas de hipótesis; posteriormente se realiza recolección de datos fundamentados en la medición de variables contenidas en las hipótesis; y finalmente se realizan análisis de los datos mediante métodos estadísticos con el fin de explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando relaciones causales entre los elementos (Hernandez Sampieri, Fernandez collado, & Baptista Lucio, 2010).

Esta investigación:

- ❖ Se considera empírica ya que lleva a cabo observación y evaluación de fenómenos; establece suposiciones de la evaluación realizada y establece un fundamento de estas; se revisan los supuestos por medio de pruebas y análisis.
 - ❖ Se considera de tipo exploratorio ya que investiga un problema poco estudiado en la región objeto de estudio.
 - ❖ Se supone descriptivo debido a que especifica las propiedades, características del personal estudiado. Se pretende medir y recolectar información de manera independiente sobre las variables de estudio con el fin de hacer un análisis posterior.
 - ❖ Es correlacional ya que busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables de estudio.
 - ❖ Se considera no experimental ya que no se realizan pruebas de causa- efecto ni se manipulan las variables bajo el contexto que se realizan las observaciones; a partir de los hallazgos se harán análisis e interpretaciones para obtener conclusiones.
 - ❖ Se considera tipo transversal ya que la recolección de datos se realiza en un único momento y de diseño correlacional-causal ya que describen las relaciones entre dos o más variables. Esta investigación desea estudiar como los valores con enfoque humano influyen en el desempeño de los trabajadores de líneas de producción de la industria maquiladora en un marco temporal determinado; observar cuales son los valores preponderantes en el desempeño evaluando su nivel de correlación y posteriormente la relación causal entre las variables. (Hernandez Sampieri, Fernandez collado, & Baptista Lucio, 2010).
- Marco Temporal. 2016-2017.

- Marco espacial. Empresa Maquiladora de giro de productos médicos, de origen norteamericano en la ciudad de Tijuana Baja California.

Tabla 7. Diseño de la investigación

Diseño de la investigación propuesta	Características
En base al análisis	Investigación empírica
En base al enfoque	Investigación Mixta (Cualitativa/Cuantitativa)
En base a su alcance	Exploratorio, descriptivo y correlacional.
En base al tipo	No experimental, transversal y correlacional-causal
Fuente: Elaboración propia con datos de (Hernandez Sampieri, Fernandez collado, & Baptista Lucio, 2010).	

La fase de investigación empírica involucra un conjunto de pasos sistemáticos que son realizados para complementar la metodología que es usada en el enfoque de investigación.

En los capítulos anteriores se han presentado los fundamentos teóricos para aproximar el objeto de estudio de esta tesis doctoral y plantear así la propuesta de análisis de los valores con enfoque humano, con el objetivo de concluir una relación con el desempeño laboral y que nos permita de esta manera obtener evidencia empírica para lograr el cumplimiento de la metodología e investigación planteadas.



Figura 14. Diagrama de Investigación empírica.

Fuente: Elaboración propia.

2.5.1. Construcción del modelo teórico de estudio.

Para analizar los efectos que tienen los valores individuales, grupales y organizacionales se construye un modelo de estudio, que sustentando en la revisión de la literatura permite representar la relación de cada una de las variables con respecto una de otras, además de determinar cuáles son los efectos directos para el desempeño de capital humano (figura 15).

- ❖ Para el caso del nivel individual, está sustentado en teorías de motivación las cuales establecen contribuciones conceptuales de enfoque psicológico que tratan las variables latentes motivación y satisfacción.
- ❖ Para el caso del nivel grupal, está respaldado por la estructura de la organización que establece contribuciones conceptuales de enfoque de psicología social que trata las variables latentes liderazgo y clima organizacional.

- ❖ Para el caso del nivel organizacional, está basado en los valores culturales que establece contribuciones conceptuales de enfoque antropológico que trata las variables latentes familia, religión y espiritualidad.

Los factores de motivación están relacionados entre sí y proveen las herramientas para alcanzar un desempeño de alto nivel, esto a través de un liderazgo que tenga enfoque humano y que busque alcanzar un clima organizacional óptimo, que considere los valores culturales de los trabajadores como son la familia, religión y espiritualidad. De esta manera se obtiene un modelo global con enfoque en los trabajadores que aborda el comportamiento organizacional.

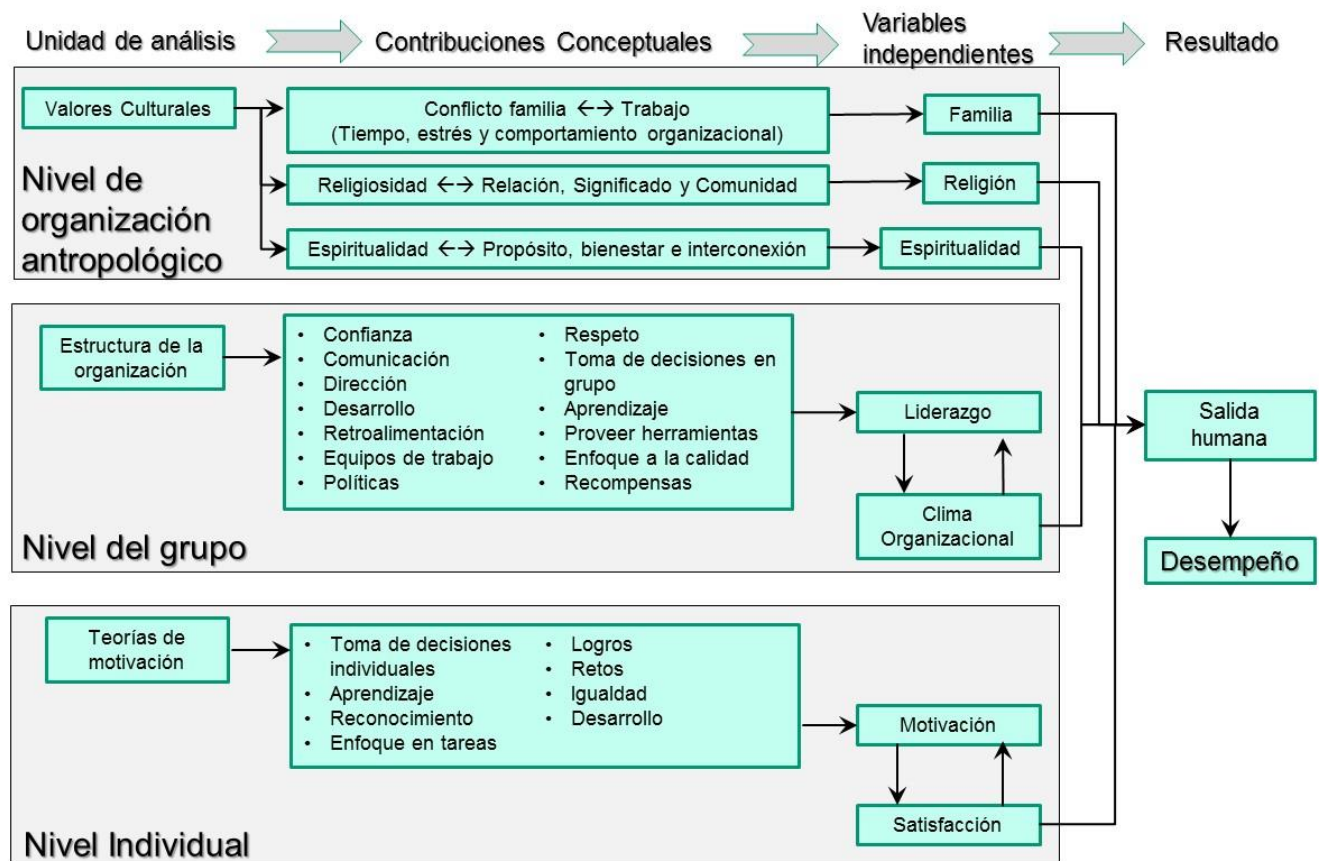


Figura 15. Representación del modelo propuesto para análisis del comportamiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

En base al planteamiento del modelo propuesto presentado, se establecen tres diagramas que establecen el estudio para cada una de las variables:

- ❖ El modelo de nivel de organización antropológico está compuesto por tres dimensiones: familia, religión y espiritualidad con 7, 9 y 6 ítems de estudio respectivamente. Se establece el desempeño como variable dependiente con 12 ítems de estudio. Ver figura 16.

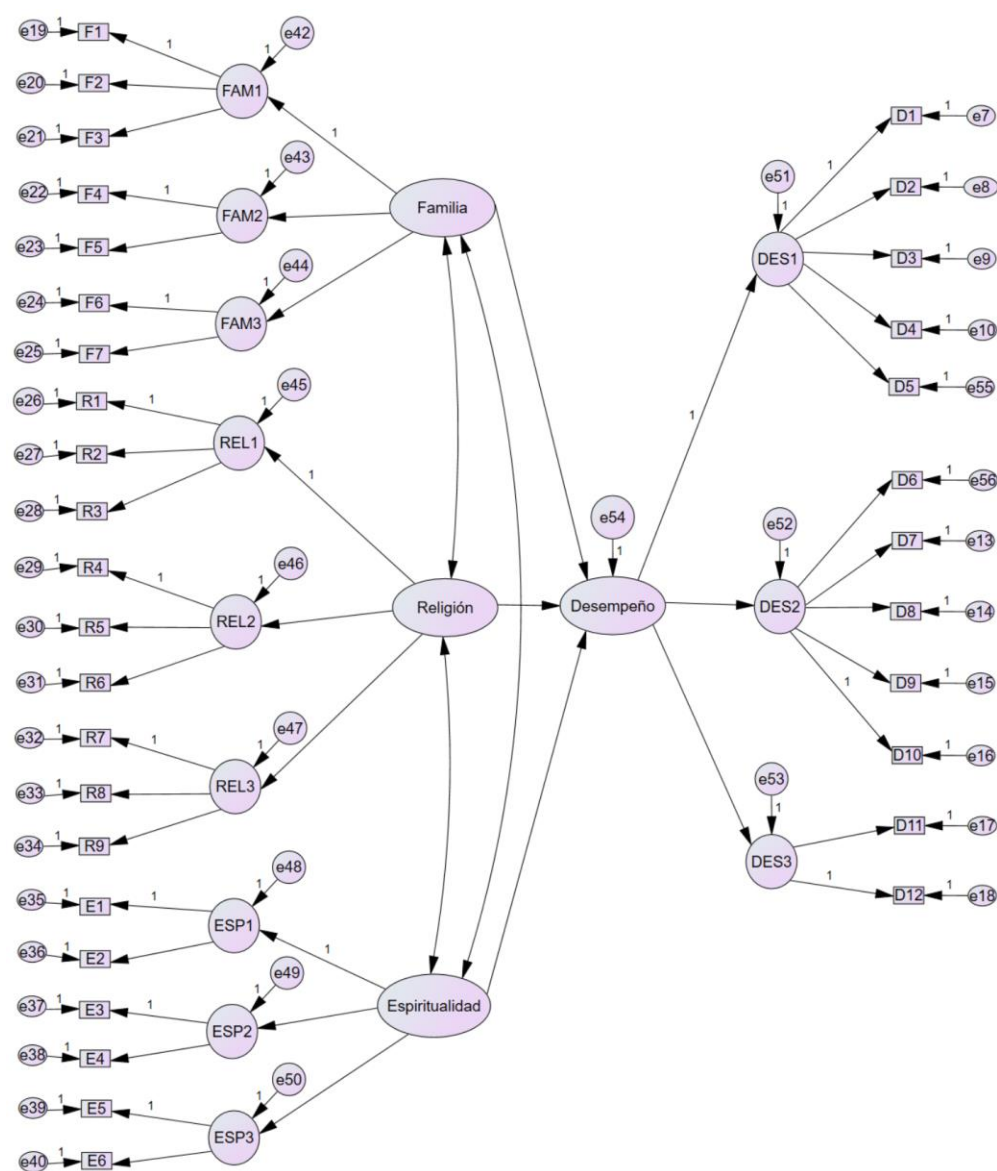


Figura 16. Representación del modelo propuesto para nivel organización.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El modelo de nivel individual está compuesto por dos dimensiones: motivación y satisfacción con 8 ítems de estudio para ambas variables. Se establece el desempeño como variable dependiente con 12 ítems de estudio. Ver figura 17.

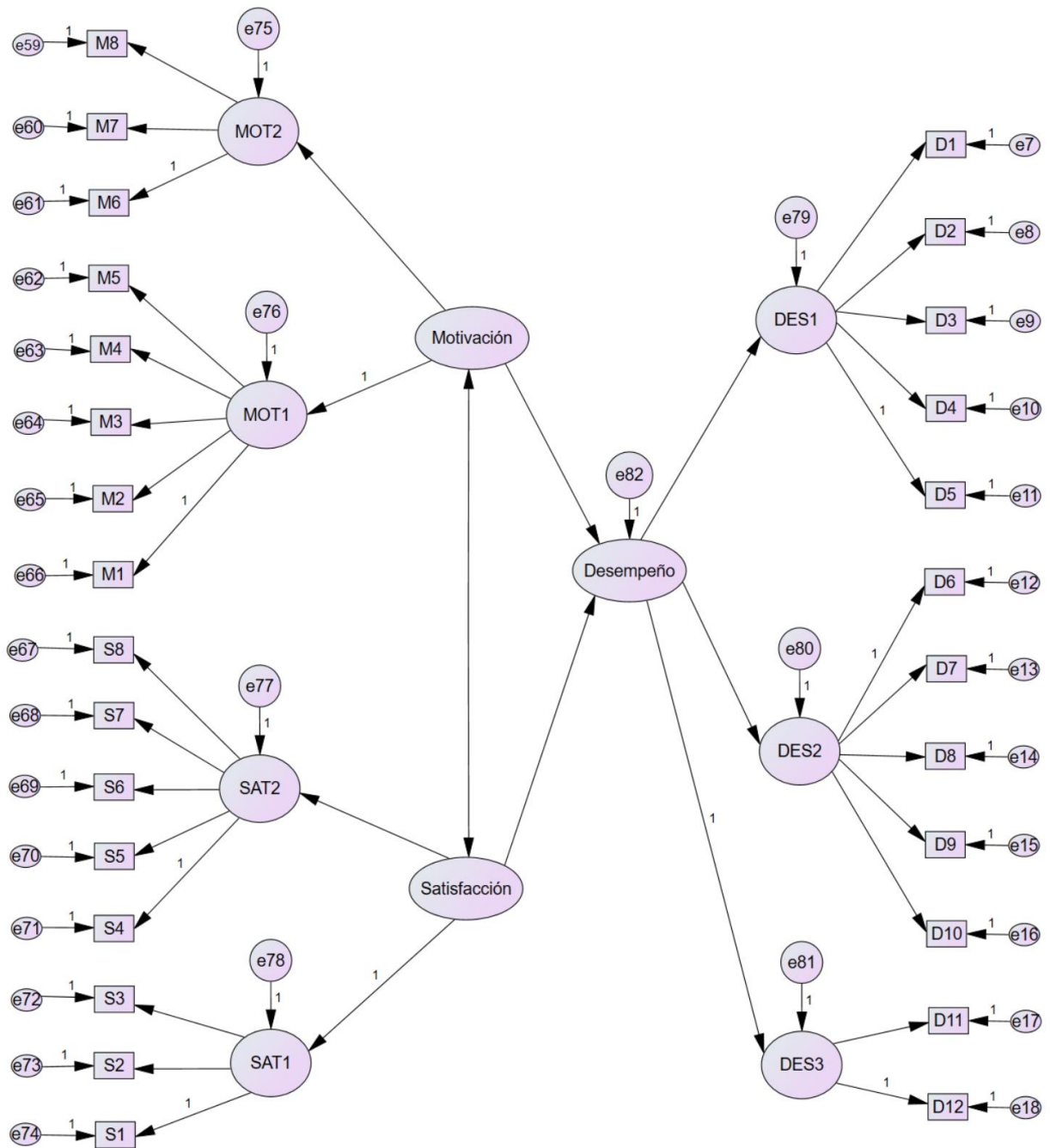


Figura 17. Representación del modelo propuesto para nivel individual.
 Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El modelo de nivel grupal está compuesto por dos dimensiones: clima organizacional y liderazgo con 10 y 8 ítems de estudio respectivamente. Se establece el desempeño como variable dependiente con 12 ítems de estudio. Ver figura 18.

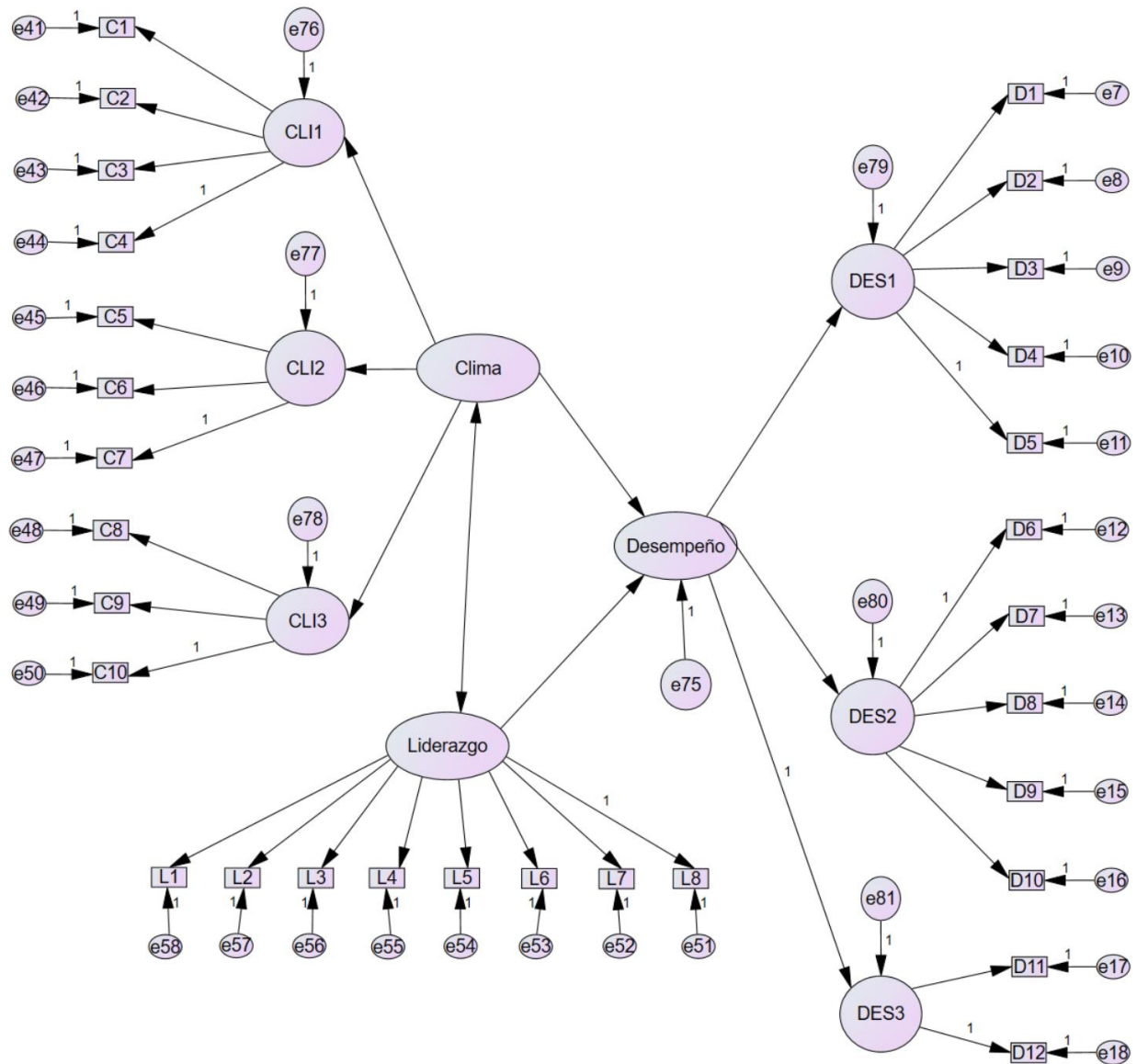


Figura 18. Representación del modelo propuesto para nivel grupal.
Fuente: Elaboración propia.

Se hace énfasis que los modelos presentados sufren cambios a lo largo del estudio, ya que son sometidos a pruebas de fiabilidad y validez y de ser requerido se realizan

ajustes para asegurar que los datos explican los modelos planteados. Mayor detalle sobre los procesos de evaluación será explicado en los capítulos subsecuentes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología

Se requiere un análisis teórico sobre los estudios desarrollados en el tema, utilizando las siguientes estrategias:

❖ Revisión de literatura:

- Elaborar un marco contextual sobre investigaciones realizadas en la industria maquiladora en Tijuana y en el país, que tenga relación con el factor humano y un enfoque en el desempeño laboral.
- Realizar una investigación del marco teórico de los conceptos que componen las variables de estudio de esta investigación; por medio del análisis de literatura académica relevante sobre el tema, consulta de bases de datos actuales para obtención de tesis doctorales, artículos académicos y otros medios de información que den acceso a la bibliografía relevante en el tema investigado.

❖ Objetivos e hipótesis:

- Planteamiento de objetivos de la investigación de acuerdo a las hipótesis planteadas con anterioridad.
- Revisión de diversos modelos que relacionan las variables de estudio determinando los sujetos de investigación.
- Construir un modelo teórico que establezca la relación entre las variables.
- Planteamiento de las hipótesis de trabajo.

❖ Diseño de la metodología.

- Diseño de la investigación.
- Definición del contexto de la investigación, población y muestra.

- Revisión de literatura para los instrumentos de medición de cada una de las variables y su determinación para ejecutar esta investigación. Definición de los métodos de análisis de datos utilizados. Examinar ideas contempladas en la literatura con el fin de que se establezcan de manera precisa el diseño de la investigación y la conformación de los instrumentos de recolección de datos que se utilizaran.
 - Diseño de encuesta tipo Likert de 5 puntos como instrumento de recolección de datos con adaptación de literatura consultada.
 - Validación del instrumento.
 - Evaluación de los resultados obtenidos por medio del valor Alpha de Cronbach, el cual debe ser superior a 0.70 (Nunnally, 1978) para cada una de las variables latentes y constructos.
- ❖ Trabajo de campo y análisis de datos
- Recolección de al menos 94 observaciones de la muestra. Aplicación de instrumentos de recolección de datos para determinar de forma concluyente una conclusión adecuada a la demostración de hipótesis de acuerdo al diseño de la investigación.
 - Captura y análisis de los datos obtenidos empleando paquetes estadísticos SPSS 23 y AMOS 23
 - Análisis descriptivo de los datos obtenidos.
 - Análisis del modelo mediante ecuaciones estructurales para determinar la correlación causal entre las variables de estudio y el desempeño laboral.

❖ Resultados, discusión y conclusiones.

- Comprobación de las hipótesis establecidas.
- Interpretación de los resultados obtenidos.
- Determinar las conclusiones y aportaciones de la investigación.

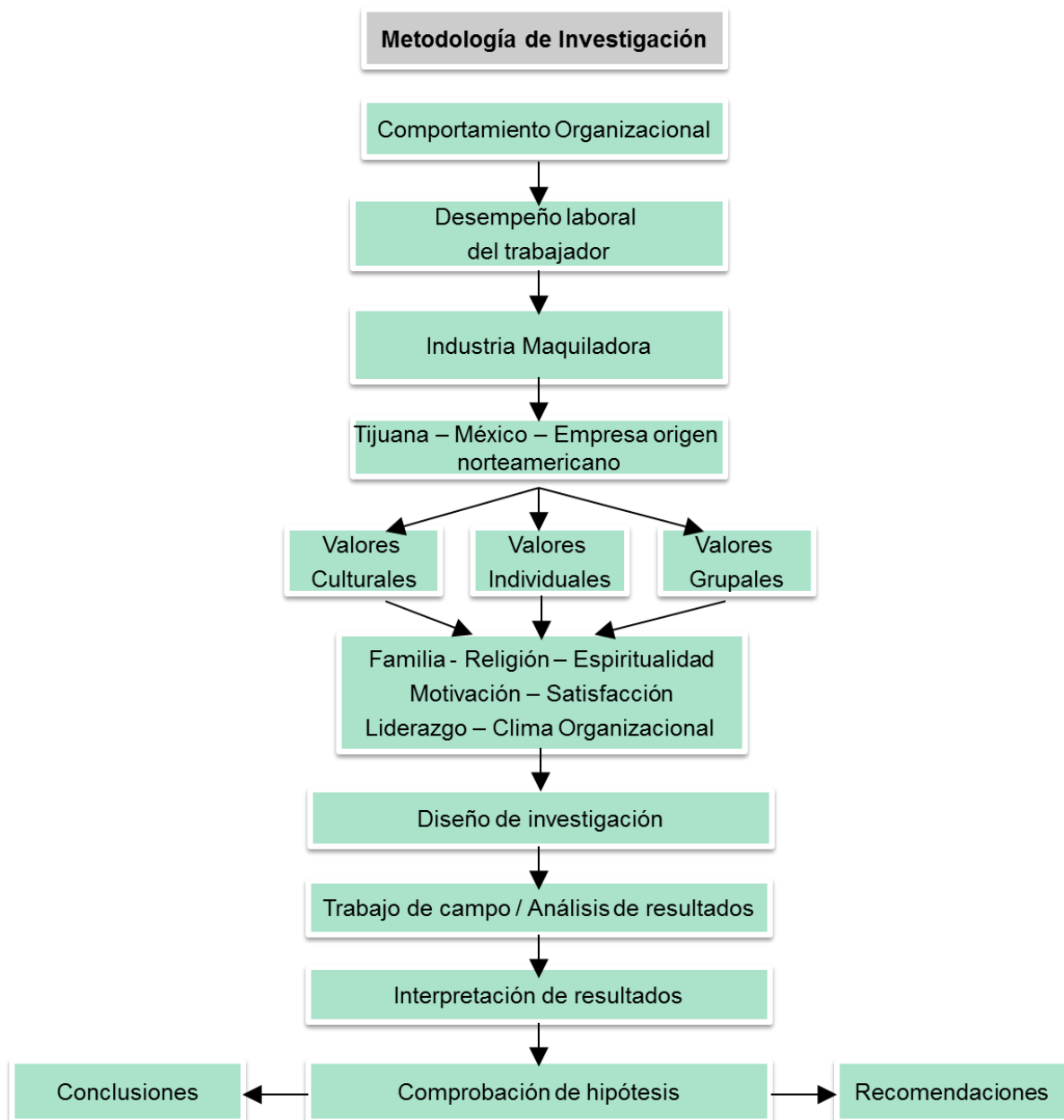


Figura 19. Proceso metodológico de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Contexto de la investigación

La industria manufacturera es un elemento fundamental para el desarrollo económico del país, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB). En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía representa el 16.5% del PIB siendo así el mayor contribuidor, por encima del comercio (INEGI, 2013).

Tabla 8. Estructura porcentual del producto interno bruto por sector de actividad económica

Actividad económica	Porcentaje
Industrias manufactureras	16.8
Comercio	15.7
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	11.9
Construcción	7.3
Minería	6.8
Transportes, correos y almacenamiento	5.9
Servicios financieros y de seguros	4.6
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	3.6
Información en medios masivos	3.5
Servicios educativos	3.5
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	3.1
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	3.0
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	2.1
<i>Fuente: (INEGI, 2014).</i>	

Baja California no ha sido la excepción, ya que según la estadística mensual sobre establecimientos con programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación IMMEX, es el mayor contribuidor con establecimientos adscritos al programa con un 17.7%; además que se encuentra ubicado en segunda posición con 11.9% del personal ocupado en el sector manufacturero, solo por debajo de Chihuahua con un 12.9% (INEGI, 2014).

Tabla 9. Distribución por entidad federativa de los establecimientos y personal ocupado con el programa IMMEX

Estado	Distribución establecimientos (%)	Distribución personal ocupada (%)
Baja California	17.7	11.9
Nuevo León	12.4	10.3
Chihuahua	9.3	12.9
Coahuila	7.2	9.4
Jalisco	6.9	5.7
Tamaulipas	6.9	8.1
Sonora	6.1	7.1
Estado de México	4.9	5.4
Guanajuato	4.2	4.2
Querétaro	3.4	3.1
Puebla	3.1	3.0
Distrito Federal	2.4	1.9
San Luis Potosí	2.3	2.5
Aguascalientes	1.3	1.9
Sinaloa	1.2	2.6
Durango	1.1	1.4
Yucatán	1.1	0.9
Veracruz	0.9	0.8
Michoacán	0.4	0.1
Otras entidades	7.2	6.8
<i>Fuente: (INEGI, 2014).</i>		

Es así que el estado de Baja California juega un papel preponderante en la economía del país y su actividad manufacturera es vital para su propia evolución económica; generando a la fecha 267 mil empleos (INEGI, 2014).

En términos de crecimiento, México es el noveno exportador de dispositivos médicos a nivel global, el primer exportador en América Latina y principal proveedor de EU (92.5%). También proyecta un dinamismo superior que los países productores más importantes de la industria con una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 2014 a 2020 del 6.4%, por encima de países como Japón 1.9%, Suiza 3.4%, Alemania con 3.7% y Estados Unidos con 5.2%(Secretaría de Economía, 2015).

Estados Unidos es el país que más invierte en México en el ramo de la industria de dispositivos médicos, tan solo de 2005 a 2014 representó un 87%. Los principales destinos son Guadalajara, Tijuana, Nuevo Laredo y Matamoros. 655 empresas en 2014 registraron exportaciones en México, las principales entidades son Distrito Federal con 195, Baja California con 79, Jalisco con 44, Estado de México con 41, Tamaulipas con 39, Chihuahua con 36, entre otras (Secretaria de Economía, 2015).

La industria de manufactura de dispositivos médicos tiene una presencia importante en el estado de Baja California; su clúster representa un caso de éxito importante y en conjunto con el de San Diego California, forma parte del agrupamiento binacional de productos médicos más diverso y sofisticado en Norteamérica (Secretaria de Economía, 2013). Además, representa el 33% de las exportaciones totales nacionales del sector; cuenta con alrededor de 79 empresas exportadoras de dispositivos médicos (Secretaria de Economía, 2015).

El crecimiento de la industria manufacturera en Baja California ha generado que las empresas busquen métodos alternos para obtener y desempeñar niveles de productividad y calidad a un ritmo que los haga competitivos en el mercado; además estos sistemas establecidos deben incluir y considerar métodos que envuelvan y traten el recurso humano originario de diferentes entidades del país, el cual tiene arraigado diferentes tradiciones, creencias y culturas enraizadas.

De acuerdo a Carrillo (2008) la maquiladora mexicana localizada en la frontera norte se considera un modelo de industrialización por tres factores principales:

- ❖ Ensamble para la exportación
- ❖ Altos niveles (80%) en mano de obra directa en ensamble de producción.

❖ Bajos salarios.

Además, menciona la gran importancia que representa para nuestro país:

- ❖ Una de las mayores industrias exportadoras en México y con gran generación de moneda extranjera, principalmente dólares.
- ❖ Importación de grandes cantidades de materias primas y dispositivos.
- ❖ Gran generación de empleo de baja calificación en el norte del país, principalmente en ciudades como Tijuana y Juárez.

Por último Carrillo & Gomis (2005), Carrillo & Lara (2004) explican el proceso evolutivo de las maquilas. La genealogía es la siguiente:

- ❖ Primera generación, basada en la intensificación del trabajo manual y el ensamble simple ('ensamblado en México').
- ❖ Segunda generación, basada en la racionalización del trabajo, la manufactura y la adopción de nuevas tecnologías ('hecho en México').
- ❖ Tercera generación, basada en la intensificación del conocimiento, y en las actividades de investigación, desarrollo y diseño ('creado en México').
- ❖ Cuarta generación, basada en la coordinación centralizada de actividades para el conjunto de plantas localizadas en el país pertenecientes a la misma firma ('coordinado en México').

Existe muestra de que la industria maquiladora se ha desarrollado y evolucionado en la frontera con Estados Unidos, pero también se sabe que existen plantas de primera generación con mano de obra no calificada, que tienen como prioridad la reducción de costos (Carrillo, 2008).

Carrillo (2013) en un estudio sobre empresas multinacionales encontró que los resultados de operación son supervisados a nivel corporativo fuera de México, con dirección hacia porcentajes de costo laboral, volumen de empleo y productividad en el trabajo. Más del 70 por ciento de las empresas están enfocadas en el desarrollo de la mejora de prácticas laborales, calidad y mejora continua.

Rodríguez & Ramírez (2004) manifiestan lo que muchos de los residentes mexicanos intuitivamente saben: México es un país con grandes características diversas, que lo colocan en una posición ventajosa sobre otros países en desarrollo; famoso por sus variados y extensos recursos naturales, su cercanía con la primera potencia del mundo y el gran recurso humano dispuesto a trabajar. Estas condiciones sugieren que el país está listo para ser un país de primer mundo, pero no es así, debido a su sistema de administración que mantiene a la mayoría de su pueblo en la pobreza. El punto es que México reside en su estado actual tercermundista debido a su propia población, la cual muestra un comportamiento indiferente y una condición de incapacidad.

Una empresa bien administrada basa sus modelos, técnicas y sistemas para la mejora continua, productividad y calidad en el recurso humano; el fundamento radica en observar las fortalezas y cualidades, además de incluir la relación de estas con la cultura e idiosincrasia nacional (Soto Nogueira, 2010).

Para establecer un sistema enfocado a mejorar el desempeño, el cual incluya factores de índole humano se deben considerar tres variables las cuales tienen relación directa con el trabajador (Kras, 2001), (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011), (Robbins & Judge, 2013).

Variable 1. Valores culturales (Antropológicos).

Dimensiones de variable 1.

- ❖ Familia.
- ❖ Religión.
- ❖ Espiritualidad.

Variable 2. Valores Individuales (Psicológicos).

Dimensiones de variable 2.

- ❖ Motivación.
- ❖ Satisfacción laboral.

Variable 3. Valores Grupales (Psicología Grupal)

Dimensiones de variable 3.

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Clima Organizacional.

3.3. Población y unidad de análisis.

3.3.1. Universo de estudio

De acuerdo al clúster con mayor desarrollo y manufactura de productos médicos en el país indicado como Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias A.C. (2015) , y el periódico El Economista (2013): en Baja California se encuentran 66 empresas fabricantes de productos médicos que generan un total de 42,000 empleos directos; 39 empresas en Tijuana; 17 en Mexicali; 7 en Tecate, y 3 en Ensenada. En relación al empleo, 73% se concentra en Tijuana; 20% en Mexicali; 3% en Ensenada, al igual que en Tecate. Del Clúster de productos Médicos 18 empresas se localizan en Tijuana, 4 en Mexicali, 3 en Tecate, 1 en Ensenada. De estos datos se reconoce la

importancia que asume el municipio de Tijuana por su aportación en cantidad de empresas ubicadas en su región.

Chiavenato (2009) comenta que “el tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores”.

Se puede clasificar a una organización en base a criterios como cantidad de empleados, ventas anuales o total de activos (DeCenzo , Robbins, & Moon, 2009).

Para nuestros propósitos, clasificaremos las empresas tomando como base las 18 empresas pertenecientes al clúster médico, se han dimensionado de acuerdo a la cantidad de empleados globales e ingreso anual neto que reportaron en el año 2014 (Ver tabla 4), partiendo de la mediana de ambas dimensiones se estratificaron dos grupos, los cuales son nombrados como grupo 1 y grupo 2.

Haciendo consideración a estas dimensiones, donde existe una marcada diferencia entre cantidad de empleados globales e ingreso anual neto, se tomará como caso representativo de cada grupo para realizar la investigación propuesta a las empresas de origen norteamericano:

- Nypro a Jabil company del grupo 1.
- DJO Global, Inc del grupo 2.

Estas empresas producen productos para el mercado de dispositivos médicos de diagnóstico, farmacéutico (Nypro) y ortopédico (DJO); ambas se encuentran localizadas en la ciudad de Tijuana.

En la planta de Nypro/Jabil en Tijuana laboran aproximadamente 1600 personas;
en la planta DJO Global en Tijuana laboran aproximadamente de 2500 personas.

La siguiente tabla muestra un sumario de las empresas pertenecientes al clúster médico en Baja California, México:

Tabla 10. Clúster Baja California industria maquiladora sector productos médicos

Fuente: Elaboración propia con datos de la oficina “U.S. Securities and Exchange Commission” y página oficial de cada empresa.							
No	Grupo	Nombre Empresa	Corporativo global	Ciudad/País de Origen	Empleados a nivel global (2014)	Ingreso Anual neto (\$) (2014)	Utilidad Neta Total (\$) (2014)
1	1	Nypro	Jabil	ST Petersburg, Fl. USA	150,000 [1]	\$ 15,762 [1]	\$ 242 [1]
2		Covidien PLC	Medtronic PLC	Dublin. Ireland	85,000 [2]	\$ 20,261 [2]	\$ 2,675 [2]
3		Medtronic PLC	Medtronic PLC	Dublin. Ireland	85,000 [2]	\$ 20,261 [2]	\$ 2,675 [2]
4		Pall	Danaher	Port Washington, New York. USA	66,000 [3]	\$ 19,118 [3]	\$ 2,695 [3]
5		Thermo Fisher Scientific	Thermo Fisher Scientific Inc	Waltham, MA. USA	50,000 [4]	\$ 16,889 [4]	\$ 1,894 [4]
6		Carefussion	Becton Dickinson	Franklin Lakes, NJ. USA	29,000 [5]	\$ 8,446 [5]	\$ 1,185 [5]
7		Carl Zeiss AG	Carl Zeiss AG	Oberkochen. Germany	25,000 [6]	€ 4,287 [6]	€ 190 [6]
8		Smiths medical	Smiths Group plc	St. Paul, Minnesota. USA	23,000 [7]	\$ 2,952 [7]	\$ 235 [7]
9	2	Welch Allyn	Hill-Rom Holdings, Inc	Skaneateles Falls, NY. USA	10,000 [8]	\$ 1,686 [8]	\$ 60 [8]
10		DJO Global	DJO Global, Inc.	Vista, California. USA	5,000 [9]	\$ 1,229 [9]	\$ 90.50 [9]

11		Fisher & Paykel	Fisher & Paykel Healthcare	Auckland. New Zealand	[10] 3,000	\$ [10] 623	\$ [10] 97
12		Greatbatch Medical	Greatbatch Medical	Minneapolis. USA	[11] 3,700	\$ [11] 687	\$ [11] 55
13		Medimexico	NxStage Medical Inc	Lawrence, MA. USA	[12] 3,400	\$ [12] 301	\$ [12] 23
14		Ossur	Ossur	Reykjavik. Iceland	[13] 2,214	\$ [13] 509	\$ [13] 59
15		Sunrise Medical	Nordic Capital	Malsch. Germany	[14] 2,000	\$ [14] 355	Información no disponible
16		Coastline International	Coastline International Inc	San Diego, California. USA	[15] 300	Información no disponible	
17		UPG [16]	Medplast	Houston, Texas. USA	Información no disponible		
18		Ensamblajes de Calidad	Ensamblajes de Calidad México	California USA	Información no disponible		

Fuentes obtenidas de oficina "U.S. Securities and Exchange Commission"
<http://www.sec.gov/about/whatwedo.shtml> y página oficial de cada empresa.

[1]

- <http://jbl.client.shareholder.com/annuals-proxies.cfm>
- http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=898293&accession_number=0001193125-14-377410&xbrl_type=v#

[2]

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=76126&p=irol-fundSnapshot>
- http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1613103&accession_number=0001613103-15-000028&xbrl_type=v#
- <http://www.medtronic.com/us-en/about-3/medtronic-plc-facts.html>

[3]

- <http://investors.danaher.com/sec-filings?s=127&year=2014&cat=1>
- http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=313616&accession_number=0000313616-15-000038&xbrl_type=v#

[4]

- <http://ir.thermofisher.com/investors/financial-information/financial-results/default.aspx>
- http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=97745&accession_number=0000097745-15-000007&xbrl_type=v#

[5]

- <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=64106&p=irol-fundsnapshot>

• http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=10795&accession_number=0001193125-14-426571&xbri_type=v# • http://www.bd.com/careers/diversity/
[6] • http://www.zeiss.com/corporate/en_de/annual-report/home.html • http://www.zeiss.com/corporate/en_de/about-zeiss/portfolio.html • http://applications.zeiss.com/C1257C27004C0C5D/0/1EC77370D23E74A0C1257DC4003DEB3F/\$FILE/zeiss-annual-report-2013-14_consolidated-financial-statements.pdf
[7] • https://www.smiths.com/siteFiles/resources/annualreport/2015/pdf/accounts.pdf
[8] • http://ir.hill-rom.com/financials.cfm • http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=47518&accession_number=0001214659-14-007878&xbri_type=v# • http://www.welchallyn.com/en/about-us.html
[9] • http://www.djoglobal.com/investors/sec-reports • http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1395317&accession_number=0001193125-15-056424&xbri_type=v# • http://www.djoglobal.com/corporate-info/our-company/history
[10] • https://www.fphcare.co.nz/files/documents/investor-announcements/annual-interim-reports/2014/2014-annual-report-final-web/ • https://www.fphcare.co.nz/files/documents/investor-announcements/annual-interim-reports/2014/2014-annual-report-final-web/
[11] • http://investor.greatbatch.com/phoenix.zhtml?c=122233&p=irol-fundSnapshot • http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1114483&accession_number=0001114483-15-000003&xbri_type=v# • http://investor.greatbatch.com/phoenix.zhtml?c=122233&p=irol-reportsAnnual
[12] • http://ir.nxstage.com/financials.cfm • http://www.sec.gov/cgi-bin/viewer?action=view&cik=1333170&accession_number=0001193125-15-064412&xbri_type=v# • http://ir.nxstage.com/financials.cfm
[13] • http://annual-report.ossur.com/financials • http://assets.ossur.com/library/35521
[14] • http://www.nordiccapital.com/portfolio-companies/current-holdings.aspx

- <http://www.sunrisemedical.com/company-information/presscentre/press-releases/united-states/nordic-capital-acquires-sunrise-medical-from-equis.aspx>

[15]

- <http://www.coastlineintl.com/about.html>

[16]

- <http://medplastgroup.com/>
- <http://www.upgintl.com/about-us/company-history/>

3.3.2. Antecedentes de las empresas objeto de estudio.

3.3.2.1. Npa de Mexico (Nypro, A Jabil Company)

La empresa con razón social Npa de México, S.A. de C.V. es parte de la asociación industrial de productos médicos de las Californias, está ubicada en la ciudad de Tijuana Baja California México con domicilio en Sor Juana Inés De La Cruz No 20150, C.P. 22444, Zona Industrial Otay. La empresa fue fundada en 1993 y años después adquirida por el corporativo “Nypro Healthcare”; en 2013 unió fuerzas con el corporativo “Jabil”, una compañía global líder en manufactura de productos electrónicos. Actualmente la sucursal en Tijuana (Nypro Baja) está constituida por alrededor de 1400 empleados de piso de producción.

3.3.2.2. Historia Nypro.

Nypro se ha caracterizado por tener como principal enfoque la tecnología de plásticos desde que fue fundada en 1955, cuando Dupont introdujo el nilón al mercado fue la primera compañía en utilizarlo, asimismo tomando ventaja ya que este producto requería un alto conocimiento técnico para su proceso mediante la ingeniería de moldeo.

Fred Kirk dueño de la empresa Kirk Molding en Clinton Massachusetts, junto con Nick Stadtherr fundaron la compañía “Nylon products Inc.” dedicada al moldeo de

materiales de nilón. Una vez consolidada e introduciendo el moldeo y proceso de diversos plásticos, la compañía fue renombrada a “Nypro Inc” en 1977.

Gordon Lankton, Director y accionista de la compañía, en 1998 instauró un programa de reparto de utilidades basado en los resultados de operación trimestral; también incluyó la participación de los empleados en las acciones de la compañía, con el fin de convertirla en una empresa orientada en su personal y hacerlos sentir parte de ella (Nypro History, 2016).

3.3.2.3. Nypro Healthcare.

Una organización de manufactura por contrato (CMO) son aquellas que proveen servicios para creación de productos, desarrollo de procesos, manufactura del producto y pruebas (Strauss & Novak, 2009). “Nypro” es una compañía CMO que ofrece una gran capacidad en soluciones para el diseño y manufactura en la industria del cuidado de la salud y farmacéutica en mercados de diagnóstico, dispositivos médicos y farmacéuticos. Los servicios que incluye son desde la conceptualización, desarrollo e introducción de dispositivos, ingeniería, sistemas regulatorios y de calidad, administración del ciclo de vida del producto, optimización de la cadena de suministro, moldeo para inyección de plásticos y la operación para ensamble de dispositivos electrónicos. “Nypro” ha participado en el lanzamiento de numerosos productos de primer nivel para diagnóstico, suministro de medicamentos, uso médico y cirugías (Nypro Healthcare, 2016)

En el área de diagnóstico la compañía ha participado en el diseño y construcción de algunos de los más avanzados y especializados equipos para diagnóstico y análisis médico; trabajando desde la conceptualización, diseño del producto, herramientas,

diseño de la cadena de suministro, manufactura y distribución. Algunos ejemplos de productos realizados son instrumentos para cromatografía, diagnóstico por imagen, sistemas de desinfección, secuenciadores y amplificadores DNA, analizadores de gas, diagnóstico in Vitro, espectrometría entre otros; así como productos consumibles tales como tubos centrífugos, placas de micro valoración, cubetas ópticas, placas PCR entre otros (Nypro Diagnostic, 2016).

En el área de dispositivos médicos la compañía ayuda a sus clientes en resolver sus retos en la innovación y tecnología de dispositivos médicos, algunos ejemplos son dispositivos para cirugía avanzada, kits para terapia en el tratamiento de heridas, anestesia, y angiografía, medidores de glucosa, cuidado de diabetes, electro cirugía, neuro cirugía, endoscopia, controladores térmicos de fluidos, sistemas de infusión, bombas de insulina, cuidado dental, entre otros (Nypro Medical Devices, 2016)

En el área de farmacéutica se pueden nombrar algunos ejemplos de productos realizados son inyectores, inhaladores, kits de colesterol y embarazo, lápices de insulina, dispositivos nasales, parches, dispositivos para administración de medicamentos entre otros (Nypro Pharmaceutical, 2016).

3.3.2.4. Jabil Inc.

En 2013 Nypro se unió a Jabil con el objetivo de cubrir más capacidad en sus servicios para la industria, de esta manera fue agregado el negocio de empaque, el cual consiste en la capacidad de miles de aplicaciones electrónicas, desde automatización y acústica, hasta ingeniería de precisión, operaciones de maquinado, e impresión 3D, entre muchas aplicaciones más.

En otro contexto, se presenta la historia de Jabil, la cual fue fundada en 1966 en Detroit Michigan USA, cuando James Golden and Bill Morean iniciaron con la reparación y producción de ensamble de placas electrónicas

La compañía diseña y manufactura ensambles/sistemas electrónicos para fabricantes originales de equipos (Siglas en ingles OEM). Trabaja para clientes de industrias de la comunicación, periféricos de computadoras, computadoras personales, automotriz y productos de consumo; tales como Cisco Systems, Inc., Gateway 2000 Inc., Hewlett-Packard Co., Johnson Controls, Inc., y Quantum Corporation entre muchos otros. (Jabil History, 2016). La cronología de Jabil se resume a continuación:

1979: Se introduce en la producción de alto volumen trabajando para la corporación General Motors.

1980: La empresa tiene contratos con Dell.

1982: Jabil mueve su corporativo de Detroit a St. Petersburg Florida (USA),

1993: Se convierte en pública.

1998: Ganancias exceden \$1 billón de dólares por primera vez.

1999: Jabil adquiere en Hong Kong GET Manufacturing Inc., las ganancias exceden los \$2 billones de dólares.

2001: Adquiere una planta de Intel en Malasia. El convenio estipula proveer a Intel durante tres años.

2002: Compra la división de Phillips y un contrato por 4 años para proveer aproximadamente \$4 Billones de euros.

2005: Compra la división de manufactura por contrato de Varian Inc.

2006: Adquiere Taiwan Green Point Entreprises que se especializa en partes de plásticas para celulares y otros productos electrónicos.

2011: Compra Telmar, un proveedor global de logística compleja, servicios de reparación, soporte técnico, y soluciones de partes de repuesto para proveedores de servicio de redes y comunicaciones.

2013: compra Nypro: una empresa privada que manufactura productos plásticos para la industria del cuidado de la salud.

2015: Compra Plastics Castella, una empresa europea que manufactura productos plásticos para la industria de comida, bebida, y productos de consumo.

Actualmente su corporativo se encuentra en St. Petersburg, Florida USA, y es considerada la tercera compañía CMO más grande del mundo con 100 fábricas alrededor del mundo en 28 países; cabe resaltar que en Norteamérica hay alrededor de 28 fábricas, en Asia 25, Europa 17, Sudamérica 2, entre otras más; contando con 180 mil empleados alrededor del mundo y reportando un ingreso de 17.9 mil millones de dólares en el año fiscal 2015. En México tiene establecidas 5 plantas, 3 en Chihuahua, 1 en Guadalajara y 1 en Tijuana (Jabil Summary, 2016).



Figura 20. Jabil en Números.
Fuente: (Jabil Summary, 2016).

3.3.2.5. Estructura Nypro Baja (a Jabil Company)

La estructura operacional de la compañía está compuesta por unidades de negocio con equipos de trabajo enfocados a los clientes. Actualmente se manejan cuentas de clientes como Phillips Medical, Alcon, Becton Dickinson, Siemens, Moog/Xeridien, Haemonetics/PAL, Baxter, Jhonson&Jhonson, Boston Scientific, Varian Medical, Dexcom, Acist, Stryker, Ortho Clinical Diagnostics entre otros. En total en Nypro Baja funcionan alrededor de siete unidades de negocio; además de un área completa de moldeo que funge como proveedor de partes y producto terminado.

La estructura organizacional está establecida por directivos en las áreas funcionales como son: operaciones, ingeniería, calidad, cadena de suministro, recursos

humanos, finanzas, celdas de trabajo y unidades de negocio. La figura 21 muestra el organigrama de la organización.

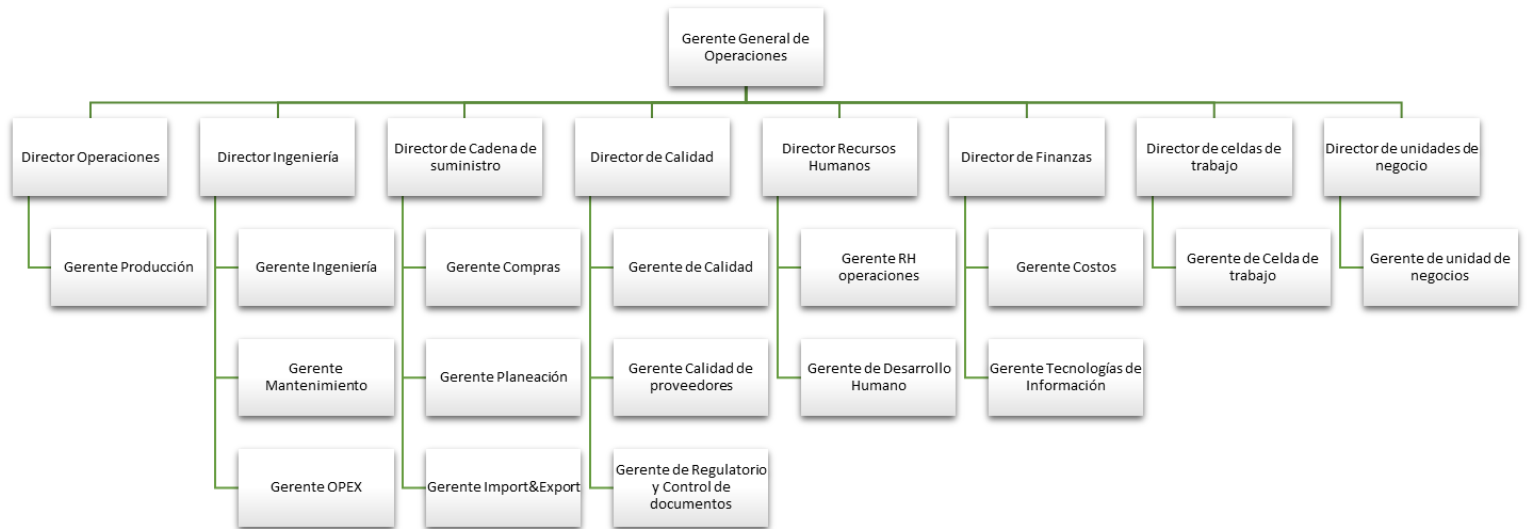


Figura 21. Jabil estructura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades de negocio son administradas por el gerente de unidad de negocios, el cual es asistido por el gerente de celda de trabajo. El grupo de trabajo que da soporte a la unidad de negocio se presenta en la figura 22.

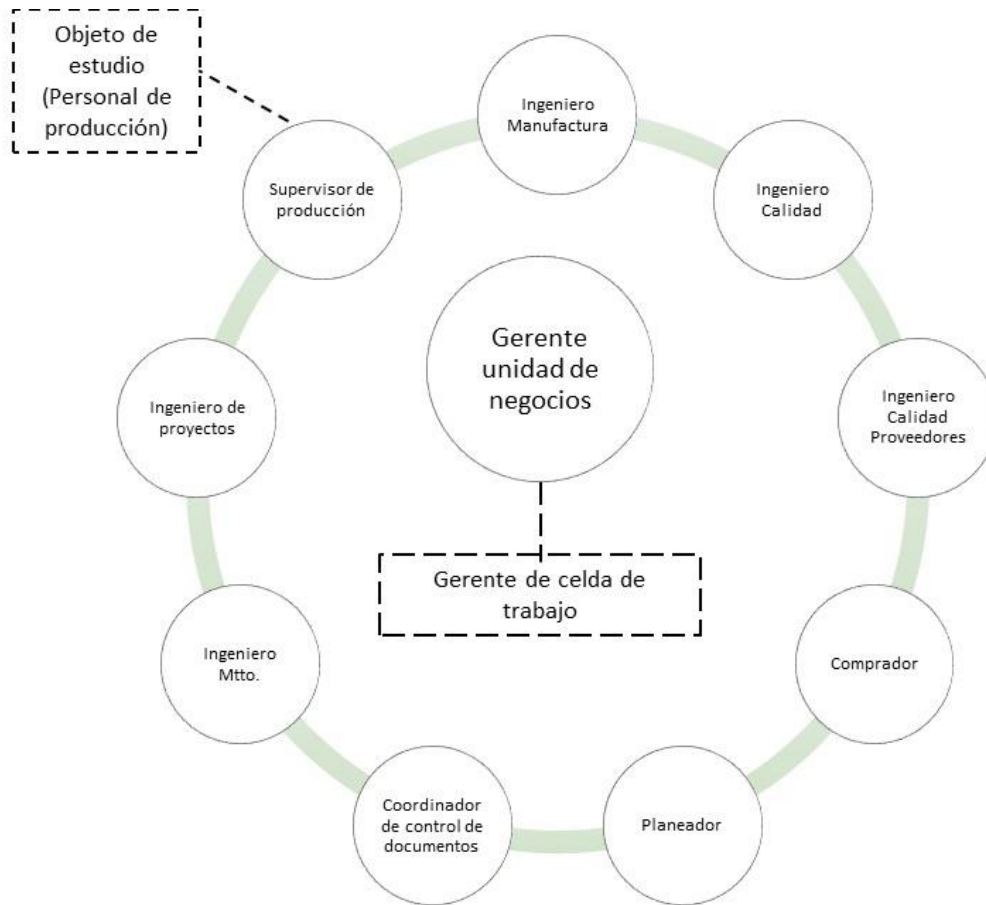


Figura 22. Jabil Unidad de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

La fuerza laboral con mayor presencia (80% del personal total de la compañía) es manejada por el director de operaciones que es asistido por el gerente y subsecuentemente por el supervisor. Las unidades de negocio están conformadas por una o varias líneas de producción que aproximadamente contemplan cada una desde 5 hasta 30 operadores. El objetivo de la investigación es realizar el estudio al personal de producción de las unidades de negocio.

3.3.2.6. DJO Global.

La empresa con razón social DJ Orthopedics de México S.A. de C.V. es parte de la asociación industrial de productos médicos de las Californias; está ubicada en la ciudad de Tijuana Baja California México con domicilio en Carretera Libre Camino 20230, El Florido Parque Industrial, C.P. 22244. Su actividad de negocio es el resultado de una combinación de dos compañías que ofrecían productos ortopédicos dentro y fuera de Estados Unidos. Una de ellas es ReAble Therapeutics, Inc (“Reable”), la cual manufacturaba y distribuía productos de electro terapia para control de dolor y rehabilitación, con una amplia gama de dispositivos clínicos para el tratamiento de rodilla, cadera y hombro para pacientes en terapia clínica-física. En 2006, ReAble fue adquirida por un afiliado de Blackstone Capital Partners V L.P. (Blackstone). La otra compañía, DJO Opco Holdings, Inc. (DJO Opco) manufacturaba y distribuía productos de rehabilitación ortopédica para rodilla, productos ortopédicos blandos, sistemas de terapia en frío, sistemas vasculares y dispositivos de estimulación de crecimiento óseo. En noviembre de 2007, ReAble adquirió DJO Opco y la compañía fue renombrada a “DJO Incorporated”; continúa siendo parte principalmente de afiliados de Blackstone.

DJO global, Inc. es un proveedor global de dispositivos ortopédicos de alta calidad, con un portafolio de productos usados para la rehabilitación, control de dolor y terapia física. Además, manufactura una gama de productos de implante para cirugía reconstructiva. Es la compañía más grande en estados Unidos de dispositivos de rehabilitación ortopédica no quirúrgicos. Los productos son usados por especialistas ortopédicos, cirujanos de columna, médicos de cabecera, especialistas en control de dolor, terapeutas físicos, podólogos, quiroprácticos, entrenadores de atletas y otros

profesionistas para tratar pacientes con condiciones musculoesqueléticas que son el resultado de enfermedades degenerativas, deformidades, eventos traumáticos y lesiones ocasionadas en deportes. Algunas de las líneas de producto que maneja son: Encore, Cefar®, Empi®, Ormed®, Chattanooga, Compex®, Aircast®, DonJoy®, OfficeCare®, ProCare®, SpinaLogic®, CMF, OL1000 and OL1000 SC (DJO Corporate , 2016).

DJO emplea más de 5000 personas trabajando en más de una docena de establecimientos alrededor del mundo. Actualmente tiene cartera de más de 1000 productos desde la prevención de lesiones hasta rehabilitación.

En la actualidad la sucursal DJO Tijuana está constituida por alrededor de 2300 empleados de piso de producción.

3.3.2.7. DJO Historia

La empresa fue fundada en Carlsbad California USA en 1978 por el jugador de las águilas de Philadelphia Mark Nordquist y el abogado Ken Reed, los cuales basaron el nombre de la compañía en sus esposas Donna y Joy, dando de esta manera el nombre “DonJoy”. Los primeros productos fueron simples mangas cocidas a material de neopreno que se enganchaban y empujaban el tobillo, rodilla y codos para dar soporte (DJO History, 2016). La cronología de DJO se resume a continuación:

1980: La empresa DonJoy empieza a tener crecimiento cuando introduce un dispositivo comercial para soporte de rodilla llamado abrazadera de rodilla de 4 puntos. Logra tener gran demanda debido al inicio de la era de la medicina del deporte.

1987: La empresa londinense de dispositivos médicos Smith & Nephew compró DonJoy por \$20 millones de dólares. A finales de los 90's la empresa generaba aproximadamente \$100 millones de dólares al año en ventas.

1999: Los directivos de DonJoy cambian el nombre de DonJoy a DJ Orthopedics.

2001: La empresa se hace pública.

2001-2006: La empresa muestra un gran crecimiento adquiriendo un total de siete empresas: Depuy, Orthologic, Durakold, Superior medical equipment, Axmed, Encore y AirCast.

2006: La empresa cambia el nombre a DJO Incorporated.

2007: La empresa es comprada por Blackstone Group, se une con la empresa Reable Therapeutics que incluye las líneas de productos Empi, Chattanooga y Encore. Este mismo año se convierte en una empresa privada.

2008-2016: Durante los años restantes DJO ha comprado varios de sus distribuidores alrededor del mundo en puntos estratégicos como Australia, Canadá, Sudáfrica y Tunisia. Estas adquisiciones dieron a la empresa casi un control total sobre las ventas y la distribución de sus productos en más de tres docenas de países donde está presente. El día de hoy DJO es conocida como DJO Global y sigue creciendo adquiriendo más empresas como Bell-Horn, Elastic Therapy, y Dr. Comfort. Ahora es una compañía que supera los \$1000 millones de dólares anuales, el corporativo DJO Global se encuentra en Vista, California USA (DJO History, 2016).

3.3.2.8. Estructura DJO Tijuana

La estructura operacional de la compañía está compuesta por unidades de negocio con equipos de trabajo enfocados a las diferentes líneas de productos. Actualmente en DJO Tijuana se manufacturan seis líneas de productos como son: Exos, Procure, Aircast, Chattanooga, Empi y DonJoy; además de un área completa de moldeo que funge como proveedor de partes (Renovato Oliva, 2016).

La estructura organizacional está establecida por directivos en las áreas funcionales como son: operaciones, ingeniería, materiales, calidad, recursos humanos, planeación, Import & Export, distribución, y el contralor. La figura 23 muestra el organigrama de la organización.

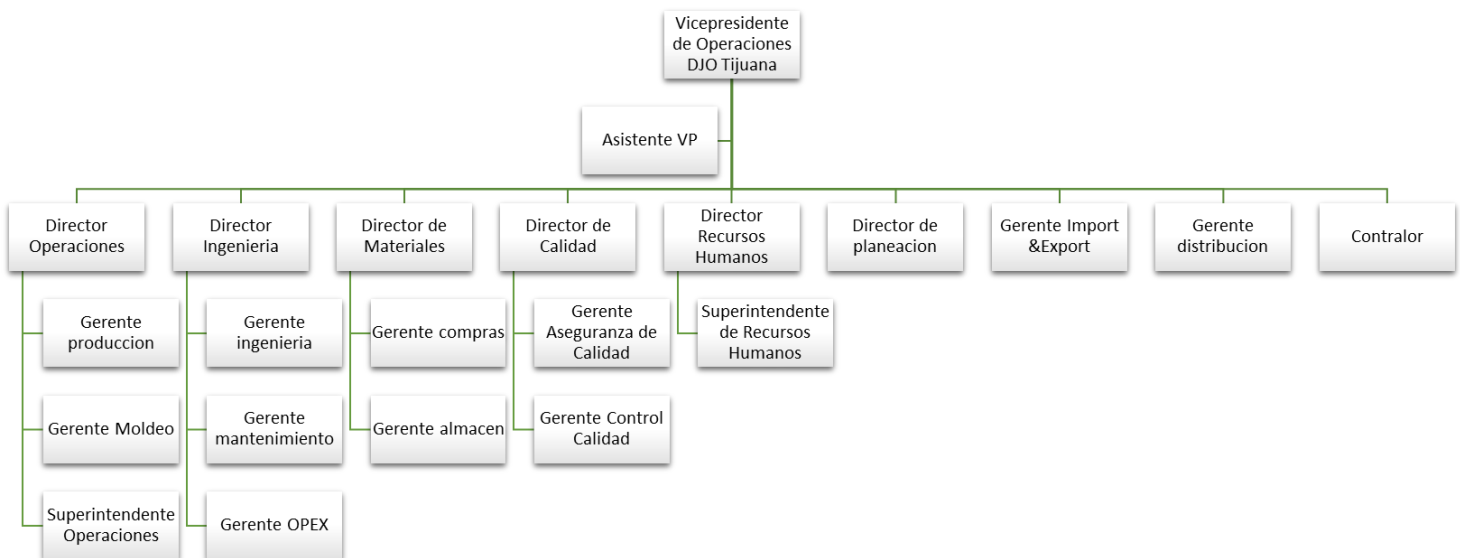


Figura 23. DJO estructura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en Renovato Oliva (2016).

Las unidades de negocio son administradas por el gerente de producción de unidad de negocios. El grupo de trabajo que da soporte a la unidad de negocio se presenta en la figura 24.

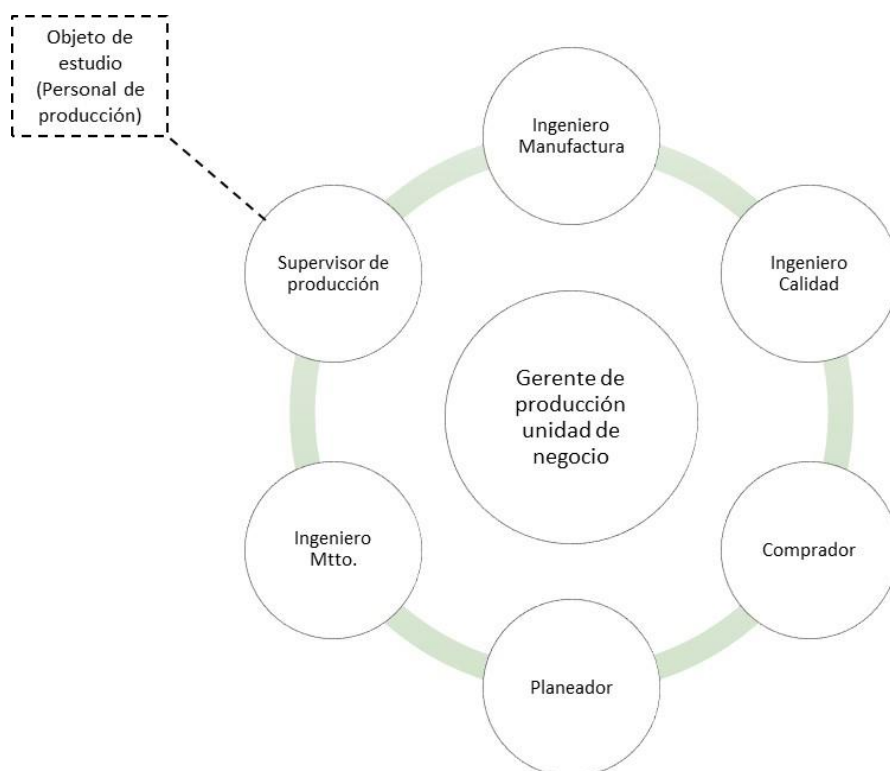


Figura 24. DJO Unidad de negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Renovato Oliva (2016).

La fuerza laboral con mayor presencia (90% del personal total de la compañía) es manejada por el director de operaciones que es asistido por el gerente y subsecuentemente por el supervisor. Las unidades de negocio están conformadas por una o varias líneas de producción que contemplan aproximadamente desde 5 hasta 15 operadores. El objetivo de la investigación es realizar el estudio al personal de producción de las unidades de negocio.

3.3.3. Determinación de la muestra.

Según Sampieri, et al. (2010), la muestra es un subgrupo de la población de la unidad de análisis.

El diseño de esta investigación está definido como un muestreo no probabilístico estratificado debido a que todos los elementos de la unidad de análisis no tienen la misma posibilidad de ser escogidos; esta condición es presentada por la naturaleza de la operación de la industria maquiladora, la cual delimita e impide la disposición total del personal en un solo lapso de tiempo; por lo cual limita el uso de procedimientos de selección de muestra como tómbola, números aleatorios o selección sistemática de elementos muestrales, entre otros.

El cálculo de tamaño de muestra para definir el número total de cuestionarios que serán aplicados, ha sido calculado mediante el procedimiento establecido en la literatura (Hernandez Sampieri, Fernandez collado, & Baptista Lucio, 2010), (Fernández Nogales, 1998). En base a esto se establecen los datos necesarios para el cálculo de la muestra:

Datos donde:

- N = Tamaño del Universo: 4100
- E = Error máximo aceptable: 10%
- p = Porcentaje estimado de la muestra: 50%
- q = 1-P
- K = Nivel deseado de confianza: 95
- Z (s)= 1.96
- Nh1 = Estrato Grupo 1 = 1600

- $Nh2 = \text{Estrato grupo 2} = 2500$

Utilizando la fórmula:

$$n = (S^2 * N * p * q) / (E^2 * (N-1) + (S^2 * p * q))$$

$$n = 94$$

$$fh = n/N = .02289$$

$$nh \text{ (número de muestra estratificada)} = fh * Nh$$

$$\text{Numero de muestra estrato grupo 1 (nh1)} = 37$$

$$\text{Numero de muestra estrato grupo 2 (nh2)} = 57$$

3.3.4. Determinación de los sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son los empleados de las líneas de procesos de producción de las empresas seleccionadas.

Dado que los tamaños de líneas de producción varían debido a la naturaleza heterogénea que existe en los procesos de manufactura de las empresas; se hizo una selección de una o varias líneas que cubrieran la cantidad de muestra requerida por estrato.

Las muestras fueron seleccionadas de forma no aleatoria dependiendo de la disposición de las líneas de producción durante el turno laboral en un lapso de tres meses; de esta manera el supervisor informaba la disponibilidad de los trabajadores, y eran sacados del área de producción hacia el comedor de la empresa, donde se les explicaba cuál era el propósito de la aplicación del cuestionario, la forma en que tenía que ser llenado y se aclaraban cuestionamientos. El encuestador estaba pendiente de

cualquier duda durante la aplicación del cuestionario y finalmente los recogía conforme el personal iba terminando.

3.4. Planteamiento de las escalas de medida (Instrumento de medición)

El marco teórico se debe hacer operacional para cumplir con los objetivos de la investigación. Las hipótesis, preguntas de investigación, junto con las variables de estudio son la base que sirven como indicadores para construir el instrumento de medición, el cual debe englobar los siguientes puntos:

- ❖ Diseño del instrumento de medición.
- ❖ Escalas de medición.
- ❖ Pruebas de confiabilidad del instrumento.
- ❖ Descripción de la escala de medición.

Se utiliza una escala de Likert para describir las percepciones de los entrevistados en referencia a cada una de las preguntas de las encuestas. Los valores que se presentan en las respuestas del instrumento y el valor que representan en la columna de amplitud de índice son los siguientes:

- ❖ 1- Muy desacuerdo
- ❖ 2. Desacuerdo
- ❖ 3. Ni de acuerdo, ni En desacuerdo.
- ❖ 4. De acuerdo
- ❖ 5. Muy desacuerdo

3.4.1. Escala para nivel organizacional antropológico.

Los valores Culturales son valores duraderos que forman parte de la sociedad. Tales valores proceden de la cultura del país, se preservan durante largos periodos históricos, y dan al pueblo un sentido de cohesión y pertenencia. Rodríguez & Ramírez (2004). Estudia las sociedades, los seres humanos y sus actividades; como sus culturas, valores, actitudes y comportamientos, Robbins & Judge (2013).

Son valores se deben proteger, dado que constituyen la base de los cimientos para la prosperidad y estabilidad de las empresas, Kras (2001). Se evalúan las dimensiones:

- ❖ Familia
- ❖ Religión y
- ❖ Espiritualidad

3.4.1.1. Escala para dimensión familia

Familia es un grupo de personas relacionadas entre sí por parentesco de sangre o legal que conviven y comparten un proyecto vital de existencia en común que se supone duradero, en el que existen sentimientos de pertenencia, compromiso personal entre sus miembros y se establecen relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia. De esta definición se establece la interferencia trabajo-familia y el cual es un conflicto que está definido como: “El conflicto que existe debido a que las exigencias del trabajo y la familia son mutuamente incompatibles, enfocarse en un rol (familia) hace más difícil la participación en otro (trabajo), (Greenhaus & Beutell, 1985).

La escala para dimensión familia está establecida en un cuestionario de 7 ítems que aborda el conflicto bidimensional Familia-Trabajo el cual está establecido en tres dimensiones:

- ❖ Tiempo establecido en 3 ítems
- ❖ Estrés establecido en 2 ítems
- ❖ Comportamiento organizacional establecido en 2 ítems.

Es una adaptación de la escala de Carlson, Kacmar, & Williams (2000) utilizada para medir el conflicto familia trabajo.

Tabla 11. Escala familia

Dimensiones de conflicto familia trabajo	Ítem No	Enunciados
Conflicto entre tiempo en el trabajo y la familia	F1	El tiempo que dedico a mi trabajo, me impide participar en los quehaceres y actividades de mi hogar.
	F2	El tiempo que disfruto con mi familia regularmente causa que no invierta tiempo en actividades del trabajo que puedan ayudarme en mi desarrollo laboral.
	F3	No puedo participar en tiempo extra ni apoyar los planes de producción debido a que debo dedicar ese tiempo a mis responsabilidades familiares.
Conflicto basado entre estrés en el trabajo y la familia	F4	Cuando llego a casa del trabajo, normalmente estoy cansado para realizar actividades con mi familia.
	F5	Debido a problemas en mi casa, normalmente estoy preocupado o con angustia en el trabajo.
Conflicto basado en comportamiento organizacional con la familia y el trabajo	F6	Siento que en el trabajo hay poca preocupación por mí y mi familia, lo que me hace sentir poco valorado y desanimado en el trabajo.
	F7	Si no me permiten ausentarme en horarios de trabajo para atender asuntos de emergencia relacionados con mi familia me hace sentir no valorado y me desmotiva.
Fuente: Elaboración propia		

3.4.1.2. Escala para dimensión religión

La religión puede ser definida como “creencia concerniente a lo sobrenatural, sagrado o divino y a los códigos morales, prácticas, rituales, valores e instituciones relacionadas con la misma, incluyendo todos los aspectos de la observancia y práctica religiosa” (Fernández Fernández, Tascón López, Álvarez Cuesta, & Quirós Hidalgo, 2007).

La escala para dimensión religión está establecida en un cuestionario de 9 preguntas para medir el índice religioso; están establecido tres dimensiones:

- ❖ Relación, establecido en 3 ítems
- ❖ Significado, establecido en 3 ítems
- ❖ Comunidad / generosidad, establecido en 3 ítems

Es una adaptación de la escala de índice de religión de “Duke University” Koenig & Büssing (2010) y en la Escala de fe en el trabajo (Faith at Work Scale (FWS)) Lynn, Naughton, & VanderVeen (2008).

Tabla 12. Escala Religión

Dimensiones de religiosidad	Ítem No.	Enunciados
Relación y Religiosidad	R1	Me considero una persona religiosa
	R2	Trato de llevar mi religión y mis creencias hacia todos los aspectos de mi vida.
	R3	Siento que Dios me fortalece para hacer buenas cosas en el trabajo.
Significado y religiosidad	R4	Creo que Dios quiere que desarrolle mis habilidades y talento en el trabajo.
	R5	Mi fe en Dios me ayuda a lidiar con situaciones difíciles en el trabajo.
	R6	Persigo la excelencia en mi trabajo debido a mi fe en Dios.
Comunidad / generosidad y religiosidad	R7	Debido a mi fe en Dios, aprecio a las personas que trabajan conmigo
	R8	Debido a mi fe en Dios, cuando estoy solo y con mis compañeros, me comporto de forma correcta en mis labores en el trabajo.
	R9	Debido a mi fe en Dios, ayudo a mis compañeros en cuestiones de trabajo.
Fuente: Elaboración propia		

3.4.1.3. Escala para dimensión espiritualidad

La espiritualidad se puede entender como una experiencia afectiva y cognitiva donde el empleado cree y siente una conexión espiritual a su trabajo y área de labores y una reflexión de los valores espirituales que son parte de la cultura organizacional, (Petchsawanga & Duchon, 2012).

La espiritualidad no se considera una religión institucional debido a que es caracterizada por un sentimiento humano individual, inclusivo, no confesional, y no

tiene una adherencia a creencias, rituales o prácticas de una organización religiosa específica o tradición”, (Karakas, 2010).

La escala para dimensión espiritualidad está establecida en un cuestionario de 6 preguntas para medir espiritualidad en el trabajo, está establecido en 3 dimensiones:

- ❖ Conciencia espiritual (Propósito del trabajo), establecido en 2 ítems
- ❖ Sentimiento espiritual (Bienestar en el trabajo), establecido en 2 ítems
- ❖ Compañerismo espiritual (Interconexión en el trabajo), establecido en 2 ítems

Es una adaptación de la escala “Spirit at Work Scale (SAWS)” planteada por Kinjerski & Skrypnek (2006).

Tabla 13: Escala Espiritualidad

Dimensiones de Espiritualidad	Ítem No.	Enunciados
Relación conciencia espiritual (propósito) del trabajo	E1	Sé cuál es el significado y propósito de trabajar
	E2	Mi trabajo me ayuda a cumplir las misiones que tengo en la vida
Relación Sentimiento espiritual (Bienestar) del trabajo	E3	Me siento agradecido de tener un trabajo como el mío
	E4	Frecuentemente disfruto al máximo mi trabajo
Relación compañerismo espiritual (Interconexión) del trabajo	E5	Acepto que nuevos miembros en el trabajo sean parte de mi círculo laboral y trabajemos como una hermandad.
	E6	Siento una verdadera confianza y conexión personal con mis compañeros de trabajo
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

3.4.2. Escala para nivel individual.

Los valores individuales o psicológicos tratan el comportamiento individual y las situaciones que afectan el desempeño eficiente de los trabajadores, Robbins & Judge (2013).

Los valores individuales engloban en particular dos elementos principales que son evaluados por medio de las siguientes dos dimensiones:

- ❖ Motivación
- ❖ Satisfacción

3.4.2.1. Escala para dimensión motivación.

La motivación son los estímulos que mueven al trabajador para realizar determinadas acciones y persistir en ellas para alcanzar las metas de la organización, Greenberg, Behavior in Organizations (2011_e).

La escala para dimensión motivación está establecida en un cuestionario de 8 preguntas para medir motivación del trabajador, el cual se compone de dos dimensiones:

- ❖ Motivación intrínseca, establecido en 5 ítems
- ❖ Motivación extrínseca, establecido en 3 ítems

Es una adaptación de la escala “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS))” de la teoría de autodeterminación de Deci & Ryan abordada por Blanchard, Tremblay et al., (2009).

Tabla 14. Escala motivación

Dimensiones de Motivación	Ítem No.	Enunciados
Motivación Intrínseca	M1	Me gusta que me reconozcan cuando hago buen trabajo o cumpla con mis tareas
	M2	Me interesa aprender cosas nuevas en mi trabajo
	M3	Quiero realizar tareas valiosas que sean importantes en el trabajo
	M4	Me interesa hacer tareas que representen un reto para mí
	M5	Me importa que en el trabajo consideren mi opinión y pueda participar en decisiones
Motivación Extrínseca	M6	Quiero trabajar en un lugar donde tenga crecimiento laboral.
	M7	Me gusta que a todos nos traten por igual en mi área de trabajo.
	M8	Cuando me reconocen por mi trabajo bien realizado, usualmente busco mejorar más y hacer mejor las cosas.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

3.4.2.2. Escala para dimensión satisfacción.

La satisfacción es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, la empresa y la reacción a su rol laboral desempeñado, Brikend (2011).

La escala para dimensión satisfacción está establecida en un cuestionario de 8 preguntas para medir satisfacción del trabajador, está establecido en dos dimensiones:

- ❖ Satisfacción intrínseca, establecido en 3 ítems
- ❖ Satisfacción extrínseca, establecido en 5 ítems

Es una adaptación del cuestionario MSQ por siglas en inglés “Minnesota Satisfaction Questionnaire”, Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967).

Tabla 15. Escala Satisfacción Laboral

Dimensiones de Satisfacción Laboral	Ítem No.	Enunciados
Satisfacción Intrínseca	S1	Considero que soy un trabajador importante para cumplir las metas de producción.
	S2	Mi puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.
	S3	El cumplir con las tareas que me asignan significa un logro importante para mí.
Satisfacción Extrínseca	S4	Me siento seguro y estable en mi trabajo
	S5	Me agrada mi sueldo y siento que es justo por el trabajo que realizo
	S6	Me gusta tener la oportunidad de desarrollarme en otros puestos de trabajo.
	S7	Me agrada que la empresa implemente servicios que son para el bienestar del trabajador (como por ejemplo fondo de ahorro, transporte, Bonos económicos, Servicio médico, comedor, seguro médico y otros más)
	S8	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

3.4.3. Escala para nivel grupal.

Los valores grupales o psicología social es una rama de la psicología que estudia la influencia que tienen las personas entre sí y su efecto grupal en el desempeño, Robbins & Judge (2013).

Los valores grupales engloban en particular dos elementos principales que son evaluados por medio de las siguientes dos dimensiones:

- ❖ Liderazgo.
- ❖ Clima Organizacional.

3.4.3.1. Escala para dimensión liderazgo.

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas individuales y grupales, Koontz & Weihrich (1999).

La escala para dimensión liderazgo está establecida en un cuestionario de 8 preguntas para medir el liderazgo, el cual se compone de dos dimensiones:

- ❖ Liderazgo transformacional, establecido en 7 ítems.
- ❖ Liderazgo transaccional, establecido en 1 ítems.

Es una adaptación del Instrumento de diagnóstico MLQ (por siglas en inglés “Multifactor Leadership Questionnaire”), que se usa para diagnosticar uno o varios estilos de liderazgo, sus fortalezas, debilidades y da retroalimentación para mejorar e impactar en el entorno laboral, Avolio & Bass (1997).

Tabla 16. Escala liderazgo

Dimensiones de liderazgo	Ítem No.	Enunciados
Liderazgo Transformacional	L1	Mi supervisor da la cara por mí y mis compañeros ante cualquier situación.
	L2	Mi supervisor me da confianza y apertura para platicar sobre asuntos de trabajo y personales
	L3	Confío en mi supervisor y en sus decisiones que toma
	L4	Mi supervisor me ayuda y da buena dirección en mis tareas
	L5	Mi supervisor promueve el crecimiento, motivándome a aprender cosas nuevas para aspirar a otros puestos de trabajo.
	L6	Mi supervisor comprende los errores que cometo y me explica lo importante que es aprender de ellos.
	L7	Mi supervisor me comunica qué tan bien hago mi trabajo
Liderazgo Transaccional	L8	Mi supervisor me explica a detalle las recompensas o premios que puedo recibir si cumplo con mis tareas y metas.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

3.4.3.2. Escala para dimensión clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción conjunta de los empleados hacia una organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas, y reconocimientos; y cuales comportamientos son los esperados y premiados, Lars (2010).

La escala para dimensión clima organizacional está establecida en un cuestionario de 10 preguntas, el cual está conformado de 4 dimensiones:

- ❖ Trabajo, establecido en 4 ítems.
- ❖ Trabajo de grupo, establecido en 2 ítems.
- ❖ Liderazgo, establecido en 1 ítems.
- ❖ Característica Organizacional, establecida en 3 ítems.

Es una adaptación del instrumento por sus siglas en inglés “The organisational climate questionnaire” establecido por Jones & James. Gordon Davidson M. C. (2000)

Tabla 17. Escala Clima organizacional

Dimensiones de clima organizacional	Ítem No.	Enunciados
Trabajo	C1	Me dan las herramientas para realizar bien mi trabajo
	C2	Las ideas y sugerencias mías y de mis compañeros de trabajo son escuchadas
	C3	En esta empresa se les da mayor responsabilidad a aquellos que muestran actitud de liderazgo y son buenos trabajadores.
	C4	En esta empresa hay oportunidad de aprender cosas nuevas y habilidades valiosas
Trabajo de grupo	C5	Se me pide trabajar con un alto nivel de calidad
	C6	Hay espíritu de cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo
Liderazgo	C7	Mi supervisor casi siempre sabe lo que está pasando en su grupo de trabajo

Característica Organizacional	C8	Yo si recomiendo a esta empresa para trabajar en ella
	C9	Los reglas y políticas en la empresa son justas
	C10	La empresa trata a los trabajadores con dignidad y respeto
Fuente: Elaboración propia		

3.4.4. Escala para variable dependiente desempeño

La variable dependiente desempeño se puede definir como los comportamientos o acciones que son relevantes para las metas de la empresa. Koopmans et al. (2014).

El desempeño está directamente correlacionado con los elementos asociados a la satisfacción y motivación en el trabajo (Peterson & Brown, 1994) ; (Wright & Cropanzano, 1999) ; (Judge, Joyce, Thoresen, & Patton, 2001) ; (Christen, Soberman, & Iyer, 2006) (Cristini, 2007) ; (Pugno & Depedri, 2009) ; (Berghe, 2011) ; (Bin Shmailan, 2016).

La escala para dimensión desempeño está establecida en un cuestionario de 12 preguntas, el cual se estructura en tres dimensiones:

- ❖ Categoría del trabajo, establecido en 5 ítems.
- ❖ Categoría individual, establecida en 5 ítems.
- ❖ Categoría organizacional, establecida en 2 ítems.

Es una adaptación de cuestionario para medir desempeño laboral con enfoque en la satisfacción (Calleja, 1988) la cual es sustentada en la literatura (Ersoz & Aktepe, 2012); (Workforce Compensation and Performance Service, 2011); (De Cooman, De Gieter, Pepermans, Jegers, & Van Acker, 2009;) (Kessler, et al., 2003).

Tabla 18. Escala desempeño

Dimensiones de desempeño	Ítem No.	Pregunta
Trabajo	D1	Me encuentra ocupado en mis tareas durante la mayor parte de mi jornada de trabajo
	D2	Considero que mi trabajo es interesante y no aburrido
	D3	Me toma demasiado tiempo realizar mis tareas
	D4	Siempre mantengo el mismo ritmo de trabajo
	D5	El tiempo de mi jornada laboral es suficiente para finalizar las actividades y tareas que tengo asignadas
Individual	D6	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo faltar al trabajo
	D7	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo llegar tarde a mi trabajo
	D8	Propongo ideas para mejorar los procesos de la empresa
	D9	Me considero responsable y dedicado con las tareas que me son asignadas
	D10	Acepto los puntos de vista de mis compañeros de trabajo
Organizacional	D11	Considero que en mi trabajo suelen llamar la atención con frecuencia por tareas mal realizadas
	D12	La capacitación que recibo me permite hacer mejor mi trabajo
<i>Fuente: Elaboración propia</i>		

3.5. Fiabilidad y validez del instrumento de medida.

El instrumento de medición cumple con dos características esenciales: validez y fiabilidad.

La validez nos afirma que los indicadores elegidos miden realmente los conceptos teóricos del estudio y puede lograrse mediante el contenido, su constructo, y de forma externa:

- ❖ Contenido. Esto se logró haciendo adaptación de cuestionarios utilizados en otras investigaciones midiendo las mismas dimensiones; además de confirmarlo por medio de asesoría y dirección por parte del Director de Tesis.
- ❖ Constructo. Esto se logró bajo la evidencia que está formada en la teoría sobre la relación que existe entre las variables de estudio.
- ❖ Forma Externa. Esto se logró mediante el nivel de muestra representativa escogida sobre la población a la que se desea generalizar.

3.5.1. Fiabilidad del instrumento

La fiabilidad es el nivel en el cual el instrumento da un resultado repetitivo cuando es aplicado en varias ocasiones a personas. Es la consistencia y coherencia interna de los ítems, estos nos exponen si están altamente correlacionados entre sí, como resultado mostrarán que miden una misma variable (causan la variable latente); su medición se puede realizar por medio de tres métodos (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000):

- ❖ Coeficiente α de Cronbach
- ❖ Análisis de fiabilidad compuesta (IFC).
- ❖ Índice de varianza extraída (IVE).

Tabla 19. Índices de fiabilidad

Indicador	Valor Aceptable	Autor
Alpha de Cronbach	≥ 0.7	Nunnally & Bernstein (1993)
Índice de fiabilidad compuesta (IFC)	≥ 0.7	Bagozzi & Youjae (1988)
Índice de varianza extraída (IVE)	≥ 0.5	Fornell & Larcker (1981)
<i>Fuente: Elaboración propia con base en Aldás & Küster (2000).</i>		

Para el cálculo del Índice de fiabilidad compuesta (IFC) y del Índice de varianza extraída (IVE) se realizara mediante el cálculo de un análisis factorial confirmatorio(AFC) para cada una de las dimensiones utilizando el software AMOS 23, posteriormente serán agregadas dependiendo la escala para determinar nuevamente la fiabilidad por constructo. El cálculo del Alpha de cronbach será calculado mediante paquete estadístico SPSS 23.

Una vez se complete el estudio de fiabilidad, se dará seguimiento al cálculo de la validez para finalmente concluir que las escalas utilizadas explican el comportamiento de las variables de estudio de acuerdo a los valores que se obtienen. A continuación, se darán tratamiento a los análisis de fiabilidad a través del Alpha de Cronbach, seguido por el cálculo para tanto para el IFC como el IVE.

3.5.1.1. Coeficiente Alpha de Cronbach

De forma inicial el cálculo de Alpha de Cronbach consiste en analizar la matriz de varianzas y covarianzas entre los ítems de la escala, con el fin de estimar la fiabilidad de las variables que componen la variable latente. La determina la varianza total la cual está compuesta por la varianza común (Varianza en los ítems provocada por la variable latente) y específica (Varianza causada por los errores de medida de cada ítem en particular). “Alpha de Cronbach (α) es la parte de la varianza total que es atribuible a la variable latente”; su índice de valor aceptable debe ser mayor a 0.7 (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000).

La fórmula para calcular el Alpha de Cronbach, la cual se establece a través correlaciones en lugar de varianzas y covarianzas, calculando la media de los coeficientes de correlación entre todos los ítems (variables) que integran la escala estará

dada por (ρ) y la media de las varianzas es igual a la unidad, donde k representa la diagonal que incluye el número de elementos de la matriz que son específicos (Crocker & Algina, 2006).

$$\alpha = \frac{k\rho}{1 + (k - 1)\rho}$$

3.5.1.2. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel organizacional antropológico.

El nivel organizacional antropológico es explicado a través de tres dimensiones: familia, religión y espiritualidad. Con el fin de comprobar que los ítems agrupados en cada una de estas dimensiones son significativos para explicar la variable dependiente, se calcula el Alpha de Cronbach para cada dimensión y, posteriormente, en grupo. Se puede observar en la tabla 20, el valor obtenido para las tres dimensiones con valores aceptables mayores a 0.7 establecido en la literatura (Nunnally & Bernstein, 1993).

Los resultados muestran que la primera dimensión familia tiene un valor de 0.76, lo que indica que las siete variables (7 ítems) que la integran, correctamente explican la dimensión bajo análisis. La segunda dimensión religión tiene un valor de 0.94, lo que indica que las nueve variables (9 ítems) que la integran, muestran fiabilidad con su variable latente. De igual forma, sucede con la tercera dimensión espiritualidad, la cual dio un valor de 0.80 para las seis variables (6 ítems) que la integran, lo que determina consistencia para obtener fiabilidad.

En resumen, se demuestra que la escala con 34 variables para medir el nivel organizacional antropológico es fiable en su conjunto con un valor de 0.86, que supera significativamente el valor señalado como requisito mínimo.

Tabla 20. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel organizacional antropológico.

Ítem No.	Variable	Alpha de Cronbach	
F1	El tiempo que dedico a mi trabajo, me impide participar en los quehaceres y actividades de mi hogar.	0.75	0.85
F2	El tiempo que disfruto con mi familia regularmente causa que no invierta tiempo en actividades del trabajo que puedan ayudarme en mi desarrollo laboral.		
F3	No puedo participar en tiempo extra ni apoyar los planes de producción debido a que debo dedicar ese tiempo a mis responsabilidades familiares.		
F4	Cuando llego a casa del trabajo, normalmente estoy cansado para realizar actividades con mi familia.		
F5	Debido a problemas en mi casa, normalmente estoy preocupado o con angustia en el trabajo.		
F6	Siento que en el trabajo hay poca preocupación por mí y mi familia, lo que me hace sentir poco valorado y desanimado en el trabajo.		
F7	Si no me permiten ausentarme en horarios de trabajo para atender asuntos de emergencia relacionados con mi familia me hace sentir no valorado y me desmotiva.		
R1	Me considero una persona religiosa	0.90	
R2	Trato de llevar mi religión y mis creencias hacia todos los aspectos de mi vida.		
R3	Siento que Dios me fortalece para hacer buenas cosas en el trabajo.		
R4	Creo que Dios quiere que desarrolle mis habilidades y talento en el trabajo.		
R5	Mi fe en Dios me ayuda a lidiar con situaciones difíciles en el trabajo.		
R6	Persigo la excelencia en mi trabajo debido a mi fe en Dios.		
R7	Debido a mi fe en Dios, aprecio a las personas que trabajan conmigo		
R8	Debido a mi fe en Dios, cuando estoy solo y con mis compañeros, me comporto de forma correcta en mis labores en el trabajo.		
R9	Debido a mi fe en Dios, ayudo a mis compañeros en cuestiones de trabajo.		

E1	Sé cuál es el significado y propósito de trabajar	0.80	
E2	Mi trabajo me ayuda a cumplir las misiones que tengo en la vida		
E3	Me siento agradecido de tener un trabajo como el mío		
E4	Frecuentemente disfruto al máximo mi trabajo		
E5	Acepto que nuevos miembros en el trabajo sean parte de mi círculo laboral y trabajemos como una hermandad.		
E6	Siento una verdadera confianza y conexión personal con mis compañeros de trabajo		
D1	Me encuentra ocupado en mis tareas durante la mayor parte de mi jornada de trabajo	0.70	
D2	Considero que mi trabajo es interesante y no aburrido		
D3	Me toma demasiado tiempo realizar mis tareas		
D4	Siempre mantengo el mismo ritmo de trabajo		
D5	El tiempo de mi jornada laboral es suficiente para finalizar las actividades y tareas que tengo asignadas		
D6	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo faltar al trabajo		
D7	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo llegar tarde a mi trabajo		
D8	Propongo ideas para mejorar los procesos de la empresa		
D9	Me considero responsable y dedicado con las tareas que me son asignadas		
D10	Acepto los puntos de vista de mis compañeros de trabajo		
D11	Considero que en mi trabajo suelen llamar la atención con frecuencia por tareas mal realizadas		
D12	La capacitación que recibo me permite hacer mejor mi trabajo		
Fuente: Elaboración Propia			

3.5.1.3. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel individual.

El nivel individual es explicado a través de dos dimensiones: motivación y satisfacción. Con el fin de comprobar que los ítems agrupados en cada una de estas dimensiones son significativos para explicar la variable dependiente, se calcula el Alpha de Cronbach para cada dimensión y, posteriormente, en grupo. Se puede observar en la

tabla 21, el valor obtenido para las dos dimensiones con valores aceptables mayores a 0.7 establecido en la literatura (Nunnally & Bernstein, 1993).

Los resultados muestran que la primera dimensión motivación tiene un valor de 0.85, lo que indica que las ocho variables (8 ítems) que la integran, correctamente explican la dimensión bajo análisis. La segunda dimensión satisfacción tiene un valor de 0.73, lo que indica que las ocho variable (8 ítems) que la integran, muestran fiabilidad con su variable latente; lo que determina consistencia para obtener fiabilidad.

En resumen, se demuestra que la escala con 28 variables para medir el nivel individual es fiable en su conjunto con un valor de 0.85, que supera significativamente el valor señalado como requisito mínimo.

Tabla 21. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel individual.

Ítem No.	Variable	Alpha de Cronbach	
M1	Me gusta que me reconozcan cuando hago buen trabajo o cumpla con mis tareas	0.85	0.80
M2	Me interesa aprender cosas nuevas en mi trabajo		
M3	Quiero realizar tareas valiosas que sean importantes en el trabajo		
M4	Me interesa hacer tareas que representen un reto para mí		
M5	Me importa que en el trabajo consideren mi opinión y pueda participar en decisiones		
M6	Quiero trabajar en un lugar donde tenga crecimiento laboral.		
M7	Me gusta que a todos nos traten por igual en mi área de trabajo.		
M8	Cuando me reconocen por mi trabajo bien realizado, usualmente busco mejorar más y hacer mejor las cosas.		
S1	Considero que soy un trabajador importante para cumplir las metas de producción.	0.70	
S2	Mi puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.		
S3	El cumplir con las tareas que me asignan significa un logro importante para mí.		
S4	Me siento seguro y estable en mi trabajo		

S5	Me agrada mi sueldo y siento que es justo por el trabajo que realizo		0.70
S6	Me gusta tener la oportunidad de desarrollarme en otros puestos de trabajo.		
S7	Me agrada que la empresa implemente servicios que son para el bienestar del trabajador (como por ejemplo fondo de ahorro, transporte, Bonos económicos, Servicio médico, comedor, seguro médico y otros más)		
S8	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.		
D1	Me encuentra ocupado en mis tareas durante la mayor parte de mi jornada de trabajo		
D2	Considero que mi trabajo es interesante y no aburrido		
D3	Me toma demasiado tiempo realizar mis tareas		
D4	Siempre mantengo el mismo ritmo de trabajo		
D5	El tiempo de mi jornada laboral es suficiente para finalizar las actividades y tareas que tengo asignadas		
D6	Por cuestiones ajenas y sin mi intensión suelo faltar al trabajo		
D7	Por cuestiones ajenas y sin mi intensión suelo llegar tarde a mi trabajo		
D8	Propongo ideas para mejorar los procesos de la empresa		
D9	Me considero responsable y dedicado con las tareas que me son asignadas		
D10	Acepto los puntos de vista de mis compañeros de trabajo		
D11	Considero que en mi trabajo suelen llamar la atención con frecuencia por tareas mal realizadas		
D12	La capacitación que recibo me permite hacer mejor mi trabajo		
Fuente: Elaboración Propia			

3.5.1.4. Coeficiente Alpha Cronbach para nivel grupal.

El nivel grupal es explicado a través de dos dimensiones: liderazgo y clima organizacional. Con el fin de comprobar que los ítems agrupados en cada una de estas dimensiones son significativos para explicar la variable dependiente, se calcula el Alpha de Cronbach para cada dimensión y, posteriormente, en grupo. Se puede observar en la

tabla 22, el valor obtenido para las dos dimensiones con valores aceptables mayores a 0.7 establecido en la literatura (Nunnally & Bernstein, 1993).

Los resultados muestran que la primera dimensión liderazgo tiene un valor de 0.95, lo que indica que las ocho variables (8 ítems) que la integran, correctamente explican la dimensión bajo análisis. La segunda dimensión clima organizacional tiene un valor de 0.89, lo que indica que las diez variables (10 ítems) que la integran, muestran fiabilidad con su variable latente; lo que determina consistencia para obtener fiabilidad.

En resumen, se demuestra que la escala con 30 variables para medir el nivel grupal es fiable en su conjunto con un valor de 0.95, que supera significativamente el valor señalado como requisito mínimo.

Tabla 22. Análisis de fiabilidad para la escala del nivel grupal.

Ítem No.	Variable	Alpha de Cronbach	
L1	Mi supervisor da la cara por mí y mis compañeros ante cualquier situación.	0.95	0.90
L2	Mi supervisor me da confianza y apertura para platicar sobre asuntos de trabajo y personales		
L3	Confío en mi supervisor y en sus decisiones que toma		
L4	Mi supervisor me ayuda y da buena dirección en mis tareas		
L5	Mi supervisor promueve el crecimiento, motivándome a aprender cosas nuevas para aspirar a otros puestos de trabajo.		
L6	Mi supervisor comprende los errores que cometo y me explica lo importante que es aprender de ellos.		
L7	Mi supervisor me comunica qué tan bien hago mi trabajo		
L8	Mi supervisor me explica a detalle las recompensas o premios que puedo recibir si cumplo con mis tareas y metas.		
C1	Me dan las herramientas para realizar bien mi trabajo	0.90	
C2	Las ideas y sugerencias mías y de mis compañeros de trabajo son escuchadas		
C3	En esta empresa se les da mayor responsabilidad a aquellos que muestran actitud de liderazgo y son buenos trabajadores.		
C4	En esta empresa hay oportunidad de aprender cosas nuevas y habilidades valiosas		

C5	Se me pide trabajar con un alto nivel de calidad		0.70
C6	Hay espíritu de cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo		
C7	Mi supervisor casi siempre sabe lo que está pasando en su grupo de trabajo		
C8	Yo si recomiendo a esta empresa para trabajar en ella		
C9	Los reglas y políticas en la empresa son justas		
C10	La empresa trata a los trabajadores con dignidad y respeto		
D1	Me encuentra ocupado en mis tareas durante la mayor parte de mi jornada de trabajo		
D2	Considero que mi trabajo es interesante y no aburrido		
D3	Me toma demasiado tiempo realizar mis tareas		
D4	Siempre mantengo el mismo ritmo de trabajo		
D5	El tiempo de mi jornada laboral es suficiente para finalizar las actividades y tareas que tengo asignadas		
D6	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo faltar al trabajo		
D7	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo llegar tarde a mi trabajo		
D8	Propongo ideas para mejorar los procesos de la empresa		
D9	Me considero responsable y dedicado con las tareas que me son asignadas		
D10	Acepto los puntos de vista de mis compañeros de trabajo		
D11	Considero que en mi trabajo suelen llamar la atención con frecuencia por tareas mal realizadas		
D12	La capacitación que recibo me permite hacer mejor mi trabajo		
Fuente: Elaboración Propia			

3.5.2. Índice de fiabilidad compuesta (IFC).

El índice de fiabilidad (IFC) compuesta incluye todos los constructos relacionados con la escala, y no de análisis independientes como se realiza en el método de Cronbach. Para calcularse se requiere de un análisis factorial confirmatorio (AFC), el cual es propuesto por Fornell y Larcker (1981), y el cual permite identificar la fiabilidad a través de las cargas factoriales estandarizadas de cada uno de los indicadores (ítems) de cada

una de las dimensiones, y del cálculo de la varianza del término de error (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000). La fórmula para el IFC está dada por:

$$IFC_i = \frac{\left(\sum_j L_{ij} \right)^2}{\left(\sum_j L_{ij} \right)^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

, donde L_{ij} es la carga factorial estandarizada de cada uno de los indicadores identificados como j , que cargan sobre el factor i , y donde la varianza del termino de error $Var(E_{ij})$ es calculada mediante:

$$Var(E_{ij}) = 1 - L_{ij}^2$$

El IFC será calculado utilizando el paquete estadístico AMOS, para realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC), ya que es necesario para la obtención de valores como la carga factorial y los valores t student que sirven para determinar el nivel de significancia de cada uno de los ítems. Se realiza un proceso similar al empleado para el cálculo de la fiabilidad para Alpha de Cronbach, en el cual se analiza cada una de las dimensiones de las escalas propuestas para cada constructo, así como su resultado grupal.

3.5.2.1. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel organizacional antropológico.

Se evalúa la escala de nivel organizacional antropológico para cada una de las 3 dimensiones y sus 34 variables. La Tabla 23 muestra los resultados de cada IFC para todos los ítems; se observa los valores para religión, espiritualidad y desempeño son

superiores a 0.7 y tienen congruencia con los valores de Alpha de Cronbach; validando que las escalas son fiables para las dimensiones mencionadas.

Los valores “Critical Ratio” (C.R.) muestran la significancia de cada uno de los ítems, operando un estadístico Z con una prueba estadística y un nivel de probabilidad de 0.05; establece que los valores son altamente significativos cuando son superiores a 1.9, además que no pueden ser negativos (Byrne, 2010). Los ítems D5 y D6 no pudieron ser definidos durante el proceso de AFC, por tal razón serán removidos del modelo. Consecuentemente los valores no significativos como los ítems D3, D4, D7 y D11 serán removidos como son la dimensión familia dado que en general tiene cargas factoriales menores a 0.5.

Tabla 23. Índice de fiabilidad compuesto para nivel organizacional antropológico.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor Z (C.R.)	Alpha de Cronbach (α)	IFC
Familia	F1	.12	1.0 ^a	0.75	0.47
	F2	.04	1.0		
	F3	.17	2.5***		
	F4	.62	1.0 ^a		
	F5	.35	3.3***		
	F6	.58	1.0 ^a		
	F7	.42	3.7***		
Religión	R1	.62	1.0 ^a	0.95	0.96
	R2	.76	8.2***		
	R3	.90	7.6***		
	R4	.86	1.0 ^a		
	R5	.90	15.6***		
	R6	.93	12.9***		
	R7	.92	1.0 ^a		
	R8	.92	18.5***		
	R9	.89	17.1***		
Espiritualidad	E1	.67	1.0 ^a	0.80	0.86
	E2	.62	5.8***		
	E3	.77	1.0 ^a		
	E4	.87	9.1***		
	E5	.68	1.0 ^a		

	E6	.71	5.9***		
Desempeño	D1	.82	1.0 ^a	0.70	0.83
	D2	.83	8.0***		
	D3	-.01	-0.1		
	D4	.19	1.9***		
	D5	.0 ^b	.0 ^b		
	D6	.0 ^b	.0 ^b		
	D7	0	0		
	D8	.56	6.0***		
	D9	.78	8.1***		
	D10	.82	1.0 ^a		
	D11	.36	2.3***		
	D12	1.04	1.0 ^a		

Fuente: Elaboración Propia

**** $p < 0.001$ (Valor $Z > 1.9$, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).*

^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.

^b = Parámetro no definido por problemas de identificación durante AFC.

3.5.2.2. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel individual.

Se evalúa la escala de nivel individual para cada una de las 2 dimensiones y sus 28 variables. La Tabla 24 muestra los resultados de cada IFC para todos los ítems; se observa los valores para motivación, satisfacción y desempeño son superiores a 0.7 y tienen congruencia con los valores de Alpha de Cronbach; validando que las escalas son fiables para las dimensiones mencionadas.

Los valores "Critical Ratio" (C.R.) muestran la significancia de cada uno de los ítems. M1, S5, D3, D5, D6, D7, D11 y D12 no pudieron ser definidos durante el proceso de AFC, por tal razón serán removidos del modelo. Consecuentemente los valores no significativos como los ítems S7 y D4 serán removidos dado que tienen cargas factoriales menores a 0.5.

Tabla 24. Índice de fiabilidad compuesto para nivel individual.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor Z (C.R.)	Alpha de Cronbach (α)	IFC
Motivación	M1	.0 ^b	.0 ^b	0.85	0.90
	M2	.89	1.0 ^a		
	M3	.86	13.6***		
	M4	.81	12.3***		
	M5	.61	7.4***		
	M6	.84	1.0 ^a		
	M7	.73	7.9***		
	M8	.53	5.1***		
Satisfacción	S1	.73	1.0 ^a	0.70	0.84
	S2	.76	7.8***		
	S3	.80	6.7***		
	S4	.61	1.0 ^a		
	S5	.0 ^b	.0 ^b		
	S6	.49	4.3***		
	S7	.38	3.3***		
	S8	.79	5.8***		
Desempeño	D1	0.85	1.0 ^a	0.70	0.80
	D2	.79	5.9***		
	D3	.0 ^b	.0 ^b		
	D4	.06	.6		
	D5	.0 ^b	.0 ^b		
	D6	.0 ^b	.0 ^b		
	D7	.0 ^b	.0 ^b		
	D8	.53	5.2***		
	D9	.72	6.9***		
	D10	.76	1.0 ^a		
	D11	.0 ^b	.0 ^b		
	D12	.0 ^b	.0 ^b		

Fuente: Elaboración Propia

*** $p < 0.001$ (Valor Z > 1.9, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).

^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.

^b = Parámetro no definido por problemas de identificación durante AFC.

3.5.2.3. Índice de fiabilidad compuesta (IFC) para nivel grupal.

Se evalúa la escala de nivel grupal para cada una de las 2 dimensiones y sus 30 variables. La Tabla 25 muestra los resultados de cada IFC para todos los ítems; se observa los valores para liderazgo y clima organizacional son superiores a 0.7 y tienen congruencia con los valores de Alpha de Cronbach; validando que las escalas son fiables para las dimensiones mencionadas.

Los valores “Critical Ratio” (C.R.) muestran la significancia de cada uno de los ítems. C1, D3, D5, D6, D7, D11 y D12 no pudieron ser definidos durante el proceso de AFC, por tal razón serán removidos del modelo. Consecuentemente los valores no significativos como los ítems C5 y D4 serán removidos dado que tienen cargas factoriales menores a 0.5.

Tabla 25. Índice de fiabilidad compuesto para nivel grupal.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (<i>Li_j</i>)	Valor <i>t</i> Robustos (C.R.)	Alpha de Cronbach (α)	IFC
Liderazgo	L1	.85	11.2***	0.95	0.97
	L2	.87	11.5***		
	L3	.93	13.0***		
	L4	.93	13.3***		
	L5	.90	12.6***		
	L6	.92	13.7***		
	L7	.91	14.0***		
	L8	.85	1.0 ^a		
Clima Organizacional	C1	.00 ^b	.00 ^b	0.90	0.92
	C2	.73	8.7***		
	C3	.77	10.5***		
	C4	.89	1.0 ^a		
	C5	.47	5.3***		
	C6	.74	9.0***		
	C7	.87	1.0 ^a		

	C8	.82	9.4***		
	C9	.81	10.6***		
	C10	.79	1.0 ^a		
Desempeño	D1	.83	1.0 ^a	0.70	0.81
	D2	.78	7.1***		
	D3	.0 ^b	.0 ^b		
	D4	.13	1.5		
	D5	.0 ^b	.0 ^b		
	D6	.0 ^b	.0 ^b		
	D7	.0 ^b	.0 ^b		
	D8	.50	1.0 ^a		
	D9	.75	4.7***		
	D10	.79	4.5***		
	D11	.0 ^b	.0 ^b		
	D12	.0 ^b	.0 ^b		
*** p<0.001 (Valor Z > 1.9,"Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).					
a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.					
b = Parámetro no definido por problemas de identificación durante AFC.					

3.5.3. Índice de la varianza extraída (IVE).

Finalmente se realiza el cálculo del índice de varianza extraída (IVE) para comprobar la fiabilidad de las escalas de medida. Tomando el mismo proceso para el cálculo de Alpha de Cronbach y el IVE, se calcula para cada una de las dimensiones tomando como referencia las cargas factoriales estandarizadas.

El "Average Variance Extrated" por su siglas en ingles es el Ratio entre la varianza que es capturada por un factor i y la varianza total causada por el error de medida de ese factor. Se recomienda que el indicador muestre valores iguales o superiores a 0.5, (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000).

En términos prácticos, se calcula la sumatoria de las cargas factoriales estandarizadas y son elevadas al cuadrado utilizando la nomenclatura para el factor i , y donde L_{ij} es la carga factorial estandarizada de cada uno de las variables identificados como j , sobre el factor i , y la varianza del termino de error asociado a cada uno de los indicadores j del factor i (E_{ij}) (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000).

$$AVE_i = \frac{\sum_j L_{ij}^2}{\sum_j L_{ij}^2 + \sum_j Var(E_{ij})}$$

3.5.3.1. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel organizacional antropológico.

Se inicia calculando la varianza extraída (IVE) para el nivel organizacional antropológico el cual está constituido por las dimensiones familia, religión, espiritualidad y desempeño; se realiza el cálculo de manera individual para cada una de ellas. La Tabla 26 muestra valores obtenidos la cual incluye el cuadrado de la carga factorial correspondiente a cada dimensión.

La dimensión familia obtiene un IVE de 0.16, la dimensión religión presenta un valor de 0.95, la dimensión que mide la religiosidad obtiene un IVE de 0.77, la dimensión que mide el desempeño obtiene un valor de 0.75 por lo que se concluye que para el caso de las últimas tres dimensiones mencionadas no hay problemas de fiabilidad dado que cumplen con el valor mínimo aceptable de 0.5.

Sin embargo, la escala para medir la dimensión familia obtuvo un valor de 0.16 que es inferior a 0.5 considerado el valor mínimo para este indicador (Fornell & Larcker, 1981), lo que nos indica que esta escala deberá ser ajustada o descartada dado que alguno de los indicadores que la integran tienen problemas para explicar esta dimensión.

Tabla 26. Índice de varianza extraída para nivel organizacional antropológico.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (<i>Li_j</i>)	Valor Z (C.R.)	Cuadrado de Carga factorial Estandarizada (<i>Li_j</i>) ²	IVE
Familia	F1	.12	1.0 ^a	0.014	0.16
	F2	.04	1.0	0.0016	
	F3	.17	2.5***	0.029	
	F4	.62	1.0 ^a	0.384	
	F5	.35	3.3***	0.122	
	F6	.58	1.0 ^a	0.336	
	F7	.42	3.7***	0.176	
Religión	R1	.62	1.0 ^a	0.384	0.95
	R2	.76	8.2***	0.577	
	R3	.90	7.6***	0.81	
	R4	.86	1.0 ^a	0.739	
	R5	.90	15.67	0.81	
	R6	.93	12.99	0.865	
	R7	.92	1.0 ^a	0.846	
	R8	.92	18.49	0.846	
	R9	.89	17.09	0.792	
Espiritualidad	E1	.67	1.0 ^a	0.449	0.77
	E2	.62	5.8***	0.384	
	E3	.77	1.0 ^a	0.593	
	E4	.87	9.1***	0.757	
	E5	.68	1.0 ^a	0.462	
	E6	.71	5.9***	0.504	
Desempeño	D1	.82	1.0 ^a	0.672	0.75
	D2	.83	8.0***	0.689	
	D3	-.01	-0.1	0.000	
	D4	.19	1.9***	0.036	
	D5	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D6	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D7	0	0	0	
	D8	.56	6.0***	0.313	

	D9	.78	8.1***	0.608	
	D10	.82	1.0 ^a	0.672	
	D11	.36	2.3***	0.129	
	D12	1.04	1.0 ^a	1.081	

Fuente: Elaboración Propia

**** $p < 0.001$ (Valor $Z > 1.9$, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).*

^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.

^b = Parámetro no definido por problemas de identificación durante AFC.

3.5.3.2. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel individual.

Se calcula la varianza extraída (IVE) para el nivel individual el cual está constituido por las dimensiones motivación, satisfacción y desempeño; se realiza el cálculo de manera individual para cada una de ellas. La Tabla 27 muestra valores obtenidos la cual incluye el cuadrado de la carga factorial correspondiente a cada dimensión.

La dimensión motivación obtiene un IVE de 0.85, la dimensión satisfacción presenta un valor de 0.71, la dimensión que mide el desempeño obtiene un valor de 0.69 por lo que se concluye que para el caso de las tres dimensiones mencionadas no hay problemas de fiabilidad dado que cumplen con el valor mínimo aceptable de 0.5.

Tabla 27. Índice de varianza extraída para nivel individual.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor Z (C.R.)	Cuadrado de Carga factorial Estandarizada (L_{ij}) ²	IVE
Motivación	M1	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	0.85
	M2	.89	1.0 ^a	0.792	
	M3	.86	13.6***	0.739	
	M4	.81	12.3***	0.656	
	M5	.61	7.4***	0.372	
	M6	.84	1.0 ^a	0.705	
	M7	.73	7.9***	0.533	
	M8	.53	5.1***	0.281	
Satisfacción	S1	.73	1.0 ^a	0.533	0.71
	S2	.76	7.8***	0.577	
	S3	.80	6.7***	0.64	
	S4	.61	1.0 ^a	0.372	
	S5	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	S6	.49	4.3***	0.240	
	S7	.38	3.3***	0.144	
	S8	.79	5.8***	0.624	
Desempeño	D1	0.85	1.0 ^a	0.722	0.69
	D2	.79	5.9***	0.624	
	D3	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D4	.06	.6	0.003	
	D5	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D6	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D7	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D8	.53	5.2***	0.281	
	D9	.72	6.9***	0.518	
	D10	.76	1.0 ^a	0.577	
	D11	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D12	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	

Fuente: Elaboración Propia

*** $p < 0.001$ (Valor Z > 1.64, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.10.

^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.

3.5.3.3. Índice de la varianza extraída (IVE) para nivel grupal.

Se calcula la varianza extraída (IVE) para el nivel grupal el cual está constituido por las dimensiones liderazgo, clima organizacional y desempeño; se realiza el cálculo de manera individual para cada una de ellas. La Tabla 28 muestra valores obtenidos la cual incluye el cuadrado de la carga factorial correspondiente a cada dimensión.

La dimensión liderazgo obtiene un IVE de 0.96, la dimensión clima organizacional presenta un valor de 0.88, la dimensión que mide el desempeño obtiene un valor de 0.69 por lo que se concluye que para el caso de las tres dimensiones mencionadas no hay problemas de fiabilidad dado que cumplen con el valor mínimo aceptable de 0.5.

Tabla 28. Índice de varianza extraída para nivel grupal.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor t Robustos (C.R.)	Cuadrado de Carga factorial Estandarizada (L_{ij}) ²	IVE
Liderazgo	L1	.85	11.2***	0.722	0.96
	L2	.87	11.5***	0.757	
	L3	.93	13.0***	0.865	
	L4	.93	13.3***	0.865	
	L5	.90	12.6***	0.810	
	L6	.92	13.7***	0.846	
	L7	.91	14.0***	0.828	
	L8	.85	1.0 ^a	0.722	
Clima Organizacional	C1	.00 ^b	.00 ^b	.00 ^b	0.88
	C2	.73	8.7***	0.533	
	C3	.77	10.5***	0.593	
	C4	.89	1.0 ^a	0.792	
	C5	.47	5.3***	0.221	
	C6	.74	9.0***	0.547	
	C7	.87	1.0 ^a	0.757	
	C8	.82	9.4***	0.672	
	C9	.81	10.6***	0.656	

	C10	.79	1.0 ^a	0.624	
Desempeño	D1	.83	1.0 ^a	0.689	0.69
	D2	.78	7.1***	0.608	
	D3	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D4	.13	1.5	0.017	
	D5	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D6	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D7	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D8	.50	1.0 ^a	0.240	
	D9	.75	4.7***	0.562	
	D10	.79	4.5***	0.624	
	D11	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
	D12	.0 ^b	.0 ^b	.0 ^b	
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>					
<i>*** $p<0.001$ (Valor Z > 1.64,"Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.10.</i>					
<i>^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.</i>					

3.5.4. Resumen fiabilidad para las variables.

En la tabla 29 se contrastan los resultados de fiabilidad de las variables para el Alpha de Cronbach, el IFC y el IVE. Se puede observar que siete de las ocho dimensiones cumplen con los requisitos establecidos para cada caso y que existe congruencia y similitud con las estimaciones de fiabilidad (Alpha de Cronbach y el IVE); a excepción del IFC y IVE de la dimensión familia el cual incumple con el requisito establecido por Fornell & Larcker (1981).

Se establece que bajo los tres indicadores de fiabilidad, las escalas empleadas permiten medir en las dos empresas manufactureras encuestadas las dimensiones de estudio (excepto Familia), pues estadísticamente cumple con lo estipulado, concluyendo que la escala es fiable para las variables con valores aceptables.

Tabla 29. Resumen de fiabilidad

Dimensión	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach grupal	IFC	IVE
Especificación	≥ 0.70	≥ 0.70	≥ 0.70	≥ 0.50
Familia	0.75	0.85	0.47	0.16
Religión	0.90		0.96	0.95
Espiritualidad	0.80		0.86	0.77
Motivación	0.85	0.80	0.90	0.85
Satisfacción	0.70		0.84	0.71
Liderazgo	0.95	0.90	0.97	0.96
Clima Organizacional	0.90		0.92	0.88
Desempeño	0.70	0.70	0.83/0.80/0.81 ^a	0.75/0.69/0.69 ^a
Fuente: Elaboración Propia				
^a = Valores para los niveles organizacional antropológico, individual y grupal respectivamente.				

3.5.5. Validez del instrumento

La validez de la escala se logra cuando lo que quieres medir se alcanza a través de la variable latente la cual incluye los indicadores bajo medición. De esta forma se puede entender como el grado en que un instrumento mide el concepto bajo estudio (Bohrnstedt, 1976).

La validez se alcanza por medio del contenido y de construcción o concepto. La validez de construcción se puede explicar de la siguiente manera (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000):

- ❖ Convergente que es la medida en que los ítems diseñados, están relacionados entre sí para medir un mismo concepto.
- ❖ Discriminante que es la medida en que los ítems diseñados para medir conceptos distintos, están correlacionados entre sí.

Tabla 30. Indicador para medir validez

Indicador	Valor Aceptable	Autor
Validez convergente		
Índice de Varianza Extraída (IVE)	≥ 0.5	(Fornell & Larcker, 1981)
Promedio de las cargas factoriales por factor	≥ 0.7	(Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998) (Anderson & Gerbing, 1988)
Carga Factorial	≥ 0.6 y C.R. ≥ 1.9	(Bagozzi & Youjae, 1988)
RMSEA	≤ 0.08	(Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998) (Byrne, 2010)
Índices de Ajuste (NGFI, AGFI)	≥ 0.8	(Ullman & Bentler, 2003) (Byrne, 2010) (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998) (Aldas-Manzano & Ezequiel, 2005)
Validez Discriminante		
Prueba de diferencia entre las Chi-Cuadrada	Diferencia de chi cuadradas mayor que valor crítico (Distribución χ^2 , α 0.05)	(Anderson & Gerbing, 1988)
Prueba de Intervalo de Confianza	No contenga la unidad	
Test de la Varianza Extraída	$IVE > Covarianza^2$	(Fornell & Larcker, 1981)
<i>Fuente: Elaboración Propia con base en Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López (2000)</i>		

3.5.5.1. Validez convergente

La validación convergente se confirma mediante la significancia de la carga factorial estandarizada de los ítems y su fuerte correlación con las variables latentes. El promedio

de las cargas factoriales se sugiere sea superior a 0.7 (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998) y los valores IVE superior a 0.50 (Fornell & Larcker, 1981).

La validez convergente será verificada mediante los indicadores estadísticos mencionados en tabla 30. A continuación se presentan las tablas de resultados para cada uno de los niveles.

3.5.5.2. Validez convergente para nivel organizacional antropológico.

La tabla 31 muestra el resumen del análisis de validez convergente para el nivel organizacional antropológico; los resultados revelan valores con carga factorial significativa y valores IVE aprobatorios para religión espiritualidad y desempeño; poniendo de manifiesto una evidencia concreta de la validez convergente aprobatoria para estos instrumentos organizacionales.

Tabla 31. Validez convergente para nivel organizacional antropológico.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (<i>Li_j</i>)	Valor Z (C.R.)	IVE	Promedio de las cargas factoriales por factor
Especificación		≥0.60	≥1.9	≥0.50	≥0.70
Religión	R1	.62	1.0 ^a	0.95	0.85
	R2	.76	8.2***		
	R3	.90	7.6***		
	R4	.86	1.0 ^a		
	R5	.90	15.67		
	R6	.93	12.99		
	R7	.92	1.0 ^a		
	R8	.92	18.49		
	R9	.89	17.09		
Espiritualidad	E1	.67	1.0 ^a	0.77	0.72
	E2	.62	5.8***		
	E3	.77	1.0 ^a		
	E4	.87	9.1***		
	E5	.68	1.0 ^a		

	E6	.71	5.9***		
Desempeño	D1	.82	1.0 ^a	0.75	0.76
	D2	.83	8.0***		
	D8	.56	6.0***		
	D9	.78	8.1***		
	D10	.82	1.0 ^a		
RMSEA=.064; GFI=0.853; AGFI=.805.					
<i>Fuente: Elaboración Propia</i>					
<i>*** p<0.001 (Valor Z > 1.9, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).</i>					
<i>^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.</i>					

3.5.5.3. Validez convergente para nivel individual.

La tabla 32 muestra el resumen del análisis de validez convergente para el nivel individual; los resultados revelan valores con carga factorial significativa y valores IVE aprobatorios para las dimensiones motivación, satisfacción y desempeño; poniendo de manifiesto una evidencia concreta de la validez convergente aprobatoria para estos instrumentos de índole individual.

Tabla 32. Validez convergente para nivel individual.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor Z (C.R.)	IVE	Promedio de las cargas factoriales por factor
Especificación		≥ 0.60	≥ 1.9	≥ 0.50	≥ 0.70
Motivación	M2	.89	1.0 ^a	0.85	0.75
	M3	.86	13.6***		
	M4	.81	12.3***		
	M5	.61	7.4***		
	M6	.84	1.0 ^a		
	M7	.73	7.9***		
	M8	.53	5.1***		
Satisfacción	S1	.73	1.0 ^a	0.71	0.70
	S2	.76	7.8***		
	S3	.80	6.7***		
	S4	.61	1.0 ^a		

	S6	.49	4.3***		
	S8	.79	5.8***		
Desempeño	D1	0.85	1.0 ^a	0.69	0.73
	D2	.79	5.9***		
	D8	.53	5.2***		
	D9	.72	6.9***		
	D10	.76	1.0 ^a		
RMSEA=0.057; GFI=0.875; AGFI=0.831					
<i>Fuente: Elaboración Propia</i> <i>*** p<0.001 (Valor Z > 1.9,"Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).</i> <i>a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.</i>					

3.5.5.4. Validez convergente para nivel grupal.

La tabla 33 muestra el resumen del análisis de validez convergente para el nivel grupal; los resultados revelan valores con carga factorial significativa y valores IVE aprobatorios para las dimensiones clima organizacional, liderazgo y desempeño; poniendo de manifiesto una evidencia concreta de la validez convergente aprobatoria para estos instrumentos de índole grupal.

Tabla 33. Validez convergente para nivel grupal.

Factor de primer orden	Ítem No.	Carga factorial Estandarizada (L_{ij})	Valor Z (C.R.)	IVE	Promedio de las cargas factoriales por factor
Especificación		≥ 0.60	≥ 1.9	≥ 0.50	≥ 0.70
Liderazgo	L1	.85	11.2***	0.96	0.89
	L2	.87	11.5***		
	L3	.93	13.0***		
	L4	.93	13.3***		
	L5	.90	12.6***		
	L6	.92	13.7***		
	L7	.91	14.0***		
	L8	.85	1.0 ^a		

Clima Organizacional	C2	.73	8.7***	0.88	0.76
	C3	.77	10.5***		
	C4	.89	1.0 ^a		
	C5	.47	5.3***		
	C6	.74	9.0***		
	C7	.87	1.0 ^a		
	C8	.82	9.4***		
	C9	.81	10.6***		
	C10	.79	1.0 ^a		
Desempeño	D1	.83	1.0 ^a	0.69	0.73
	D2	.78	7.1***		
	D8	.50	1.0 ^a		
	D9	.75	4.7***		
	D10	.79	4.5***		
RMSEA=0.068; GFI=0.822; AGFI=0.776					
Fuente: Elaboración Propia					
*** $p<0.001$ (Valor $Z > 1.9$, "Significativo"), basado en un nivel de probabilidad de 0.05 (Byrne, 2010).					
^a = Parámetro Constreñido a valor 1 en proceso de identificación durante AFC.					

3.5.5.5. Validez discriminante

La validez discriminante nos ayuda a determinar si los instrumentos utilizados para medir una dimensión específica miden a la vez otra dimensión en el mismo modelo. Por ejemplo en la suposición que las variable latentes religión y espiritualidad tuviesen una correlación muy alta, se puede dar el caso que puedan medir el mismo concepto; por tal razón se verifica la validez discriminante. Dado esto, se define el procedimiento para realizar este proceso mediante dos métodos con base en Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López (2000):

3.5.5.6. Prueba de la diferencia entre las chi cuadrado.

- ❖ Estimamos el modelo mediante AFC, el cual incluye las covarianzas de las variables latentes.
- ❖ Se crea un modelo idéntico en el cual la covarianza es fijada con valor de 1. De esta manera se establece la inexistencia de validez discriminante y ambas variables latentes se agrupan generando un mismo factor con ítems intercambiables.
- ❖ Se ejecuta un test para la diferencia entre las chi cuadrada de ambos modelos. La validez discriminante se comprueba si la Chi cuadrada del primer modelo es menor.
- ❖ En base a la tabla de distribución chi cuadrada, obtenemos el valor crítico mediante el nivel de confianza y grados de libertad. Se compara la diferencia de ambas chi cuadradas buscando la existencia de un valor significativamente mayor comprado con el valor crítico. De esta manera se estaría demostrando la validez discriminante de las escalas bajo prueba.

Ponemos confirmar la validez discriminante mediante la prueba de diferencia de Chi Cuadrada mostrada en la tabla 34, la cual muestra que la diferencia del cálculo de chi cuadrada para los modelos es superior al valor de distribución crítico. De esta manera se puede confirmar la aprobación de validez para los tres modelos de estudio.

Tabla 34. Validez Discriminante, prueba de la diferencia entre la chi cuadrada

Dimensión	Chi-Cuadrada Modelo Original	Grados Libertad Modelo Original	Chi-Cuadrada Modelo Covarianza 1	Grados Libertad Modelo Covarianza 1	Diferencia Chi-Cuadrada	Diferencia Grados Libertad	Valor Critico $\alpha .05$
Religión-Espiritualidad	286	159	575	160	289	1	3.84
Satisfacción-Motivación	198	126	1724	127	1526	1	3.84
Clima-Liderazgo	379	201	415	202	36	1	3.84
Fuente: Elaboración Propia con base en Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López (2000)							

3.5.5.1. Prueba del intervalo de confianza.

Este método se realiza mediante el cálculo de un intervalo de confianza el cual considera la suma de dos errores estándar de la covarianza de las variables latentes. El objetivo es determinar si el intervalo no incluya el valor 1 para que pueda confirmarse la validez discriminante.

Ponemos confirmar mediante la prueba de intervalo de confianza mostrada en la tabla 35, la cual muestra que el intervalo para los modelos no incluye el valor 1. De esta manera se puede confirmar la aprobación de validez para los tres modelos de estudio.

Tabla 35. Validez Discriminante, prueba del intervalo de confianza

Dimensión	Covarianza	Error estándar	Intervalo
Religión-Espiritualidad	.031	.017	0.0 - 0.065
Satisfacción-Motivación	.095	.019	0.057 - 0.133
Clima-Liderazgo	0.471	.072	0.327 - 0.615
<i>Fuente: Elaboración Propia con base en Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López (2000)</i>			

3.5.5.2. Prueba de la varianza extraída.

Este método se realiza mediante el valor del índice IVE el cual se contrasta contra el valor obtenido del cuadrado de las covarianzas de las variables latentes. Para confirmar la validez discriminante se debe concluir que los valores IVE sean mayores que el cuadrado de las covarianzas.

Ponemos confirmar mediante la prueba de varianza extraída mostrada en la tabla 36, la cual muestra que el valor IVE para los modelos es mucho mayor al cuadrado de las covarianzas. De esta manera se puede confirmar la aprobación de validez para los tres modelos de estudio.

Tabla 36. Validez Discriminante, prueba de varianza extraída.

Dimensión	Covarianza	Cuadrado de covarianzas	IVE
Religión	.031	.0009	.95
Espiritualidad			.77
Satisfacción	.095	.009	.71
Motivación			.85
Clima	.471	.221	.89
Liderazgo			.96
Fuente: Elaboración Propia con base en Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López (2000)			

3.6. Resumen de metodología

La figura 25 resume de forma general los temas presentados en el capítulo 3 Metodología. Principalmente en este capítulo se revisaron los objetos de estudio, el tamaño de muestra para la investigación, la fiabilidad y validez de los instrumentos de medición por medio de análisis factorial confirmatorio.

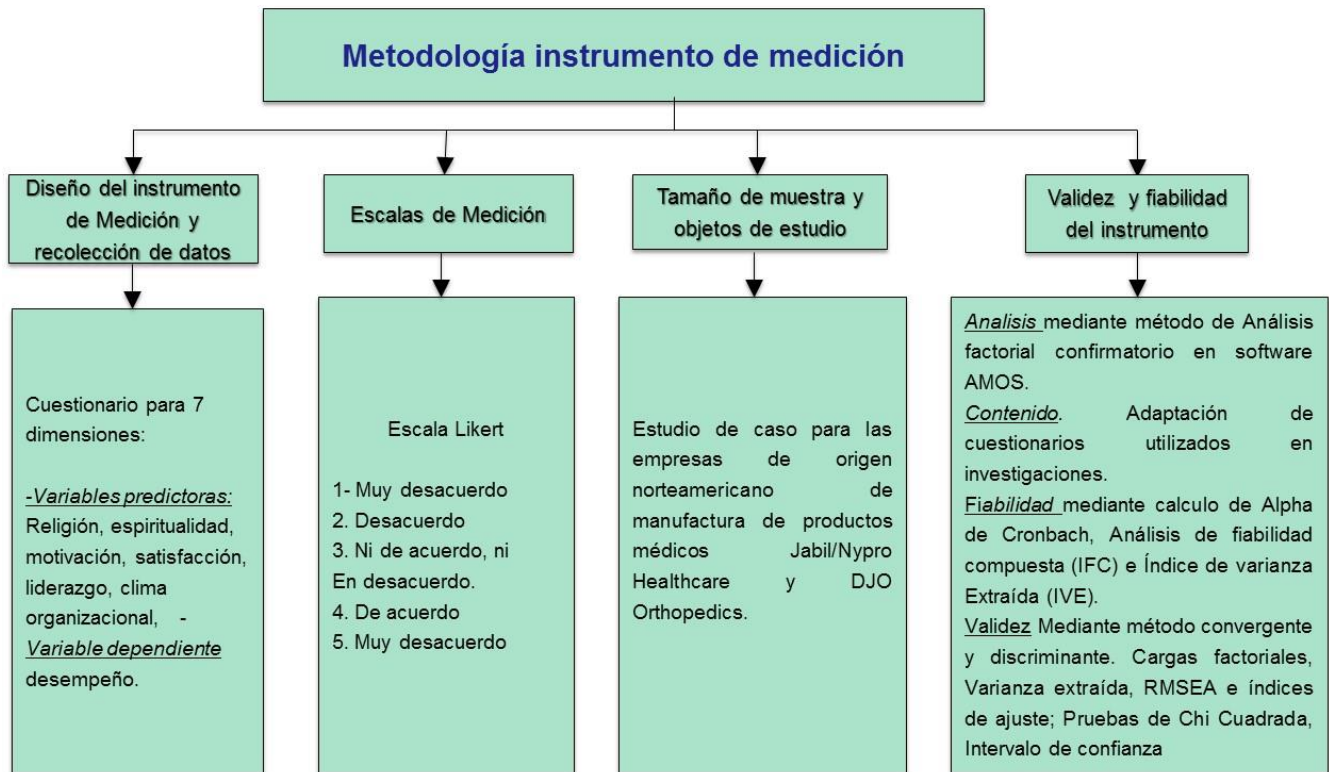


Figura 25. Resumen general de metodología.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente diagrama muestra los constructos de estudio que serán tratados en el capítulo subsecuente para el tratado de ecuaciones estructurales.

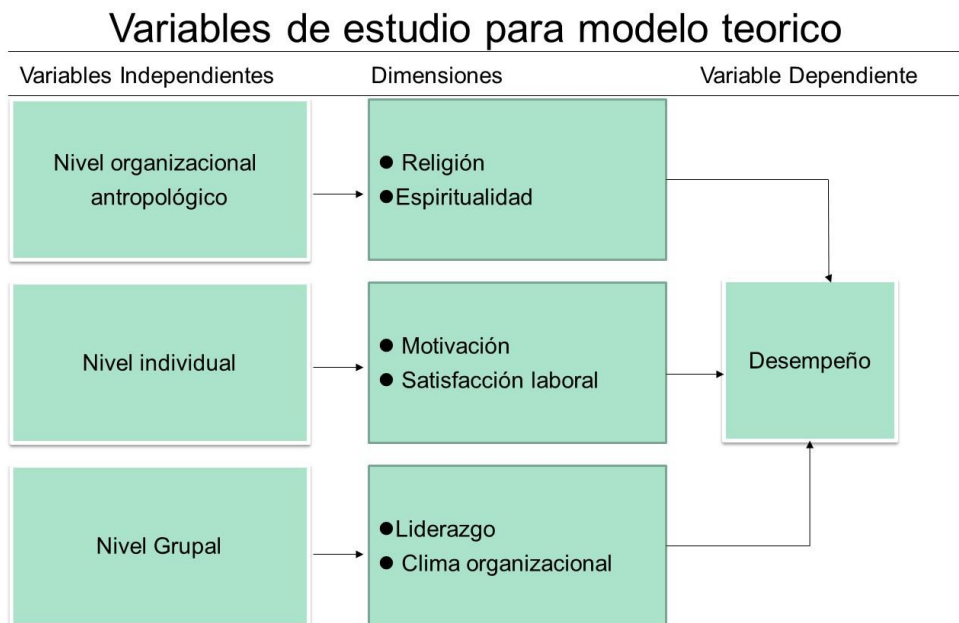


Figura 26. Diagrama de Variables Independientes, Dimensiones y Variable dependiente.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. Resultados

4.1. Descripción de datos de estudio

La muestra está compuesta por un total de 194 trabajadores de dos empresas de líneas de producción de la industria maquiladora de productos médicos y de origen norteamericano en Tijuana B.C. México. La tabla 37 muestra un mayor detalle de las características de los encuestados.

Las características descriptivas de los resultados de las encuestas se describen a continuación:

1. 106 Hombres (54%), 85 Mujeres (44%).
2. De las edades de los trabajadores, se tiene que 2 personas son menores de 18 años (1%), 68 personas entre 18 a 25 años (35.1%), 44 personas entre 26 a 30 años (22.7%), 33 personas entre 31 a 35 años (17.0%), 28 personas entre 36 a 45 años (14.4%), 14 personas mayores a 46 años (7.2%).
3. Del estado civil de los trabajadores, se tiene que 73 son solteros (37.6%), 66 son casados (34.0%), 40 están en unión libre (20.6%), 7 son divorciados (3.6%), 1 es viudo (0.5%) y 4 mencionaron otro (2.1%).
4. Sobre la antigüedad de los trabajadores en la empresa, se tiene que 117 tienen de 0-1 año (60.3%), 34 tienen de 2 a 4 años (17.5%), 22 tienen de 5 a 8 años (11.3%), 15 tienen más de 8 años (7.7%).
5. Sobre el nivel de estudio de los trabajadores, se tiene que 23 tienen primaria (11.9%), 62 secundaria (32.0%), 53 preparatoria (27.3%), 53 licenciatura (27.3%).

Tabla 37. Estadística descriptiva de la muestra

Muestra Total	194	Porcentaje (%)			Descripción	Conteo	Porcentaje (%)	
Descripción	Conteo	Celda	Acumulado				Celda	Acumulado
Genero:					Antigüedad:			
Masculino	106	54.6	54.6		0-1 años	117	60.3	60.3
Femenino	85	43.8	98.5		2-4 años	34	17.5	77.8
Sin contar	3	1.5	100.0		5-8 años	22	11.3	89.2
Edad:					Más de 8 años	15	7.7	96.9
Menor a 18	2	1.0	1.0		Sin contar	6	3.1	100.0
18 a 25 años	68	35.1	36.1		Nivel de estudios:			
26 a 30 años	44	22.7	58.8		Primaria	23	11.9	11.9
31 a 35 años	33	17.0	75.8		Secundaria	62	32.0	43.8
36 a 45 años	28	14.4	90.2		Preparatoria	53	27.3	71.1
Mayor a 46 años	14	7.2	97.4		Licenciatura	53	27.3	98.5
Sin contar	5	2.6	100.0		Sin contar	3	1.5	100.0
Estado Civil:								
Soltero	73	37.6	37.6					
Casado	66	34.0	71.6					
Unión Libre	40	20.6	92.3					
Divorciado	7	3.6	95.9					
Viudo	1	0.5	96.4					
Otro	4	2.1	98.5					
Sin contar	3	1.5	100.0					

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis descriptivo de datos

Para el instrumento de medición se ha utilizado una escala cuyas respuestas oscilan entre 1 (Muy desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo).

Como primer paso se describirán los datos del instrumento mediante un análisis descriptivo. Primeramente, se resaltarán los resultados de los ítems de los instrumentos que muestran una mayor tendencia. Por ejemplo: Cuando un porcentaje acumulativo sea igual o mayor al 80% (El cual denota una tendencia) del total de los datos marcados en

la escala de acuerdo (Escala 4) o muy de acuerdo (Escala 5) o viceversa estar en desacuerdo (Escala 2) o muy desacuerdo (Escala 1).

La tabla 38 muestra los elementos más trascendentales y con mayor tendencia marcados con las escalas 4 y 5. A continuación se describen los elementos con un porcentaje mayor al 90.

1. De las dimensiones de valores culturales, la espiritualidad destacó con un ítem.
 - a. El 92.3% de las personas encuestadas saben cuál es el significado de trabajar.
2. De las dimensiones de valores individuales, la motivación destacó con siete ítems, y la satisfacción con cuatro ítems.
 - a. El 96.4% de las personas encuestadas confirmaron que les interesa aprender cosas nuevas en su trabajo.
 - b. El 94.3% de las personas encuestadas confirmaron que quieren realizar tareas valiosas que sean importantes en el trabajo.
 - c. El 95.9% de las personas encuestadas confirmaron que les interesa hacer tareas que representen un reto.
 - d. El 93.8% de las personas encuestadas confirmaron que es importante que tomen en cuenta su opinión y puedan participar en decisiones.
 - e. El 97.9% de las personas encuestadas confirmaron que quieren trabajar en un lugar donde haya crecimiento laboral.
 - f. El 97.4% de las personas encuestadas confirmaron que en su área de trabajo todos sean tratados por igual.
 - g. El 93.3% de las personas encuestadas confirmaron que es importante la retroalimentación sobre su trabajo desempeñado.

- h. El 93.8% de las personas encuestadas se consideran importantes para cumplir las metas de producción.
 - i. El 95.4% de las personas encuestadas consideran que cumplir con las tareas asignadas representan un logro.
 - j. El 94.3% de las personas encuestadas consideran que tienen la oportunidad de desarrollarse en otros puestos de trabajo.
 - k. El 97.4% de las personas encuestadas consideran que la empresa busca implementar servicio que son de bienestar para el trabajador.
3. De las dimensiones de valores grupales, el clima organizacional destacó con un ítem.
- a. El 90.7% de las personas encuestadas confirmo que se les pide trabajar con un alto nivel de calidad.
4. De variable dependiente desempeño, destacó con dos ítems.
- a. El 96.9% de las personas encuestadas se consideran responsables y dedicados con las tareas que les son asignadas
 - b. El 94.3% de las personas encuestadas aceptan los puntos de vista de sus compañeros de trabajo.

Estos resultados descriptivos destacan la motivación y satisfacción como elementos con mayor tendencia a estar de acuerdo con lo bosquejado en los instrumentos. Lo que confirma una coherencia con el modelo planteado en el marco teórico. Por otro lado, la espiritualidad y el clima organizacional también destacaron con 4 y 5 elementos con mayor tendencia y porcentajes mayores a 80 respectivamente.

Tabla 38. Estadística descriptiva de cuestionarios aplicados

Muestra total	194	Descripción	Conteo de valores de escala					Porcentaje (%)	
			1	2	3	4	5	Cumulativo escala 1 y 2	Cumulativo escala 4 y 5
Espiritualidad	E1	Sé cuál es el significado y propósito de trabajar	2	2	11	103	76	2.1	92.3
Espiritualidad	E2	Mi trabajo me ayuda a cumplir las misiones que tengo en la vida	4	16	19	93	62	10.3	80.0
Espiritualidad	E3	Me siento agradecido de tener un trabajo como el mío	5	7	14	90	78	6.2	86.6
Espiritualidad	E4	Frecuentemente disfruto al máximo mi trabajo	4	7	20	94	69	5.7	84.0
Espiritualidad	E5	Acepto que nuevos miembros en el trabajo sean parte de mi círculo laboral y trabajemos como una hermandad.	3	7	12	101	71	5.2	88.7
Motivación	M1	Me gusta que me reconozcan cuando hago buen trabajo o cumpla con mis tareas	0	13	20	95	66	6.7	83.0
Motivación	M2	Me interesa aprender cosas nuevas en mi trabajo	1	1	5	70	117	1.0	96.4
Motivación	M3	Quiero realizar tareas valiosas que sean importantes en el trabajo	0	1	10	85	98	0.5	94.3
Motivación	M4	Me interesa hacer tareas que representen un reto para mí	1	2	5	85	101	1.5	95.9
Motivación	M5	Me importa que en el trabajo consideren mi opinión y pueda participar en decisiones	1	5	6	99	83	3.1	93.8
Motivación	M6	Quiero trabajar en un lugar donde tenga crecimiento laboral.	0	1	3	66	124	0.5	97.9
Motivación	M7	Me gusta que a todos nos traten por igual en mi área de trabajo	1	0	4	72	117	0.5	97.4
Motivación	M8	Quiero que me digan que tan bien estoy haciendo mi trabajo	0	5	8	78	103	2.6	93.3
Satisfacción	S1	Considero que soy un trabajador importante para cumplir las metas de producción.	0	3	9	108	74	1.5	93.8
Satisfacción	S2	Mi puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.	2	3	20	98	71	2.6	87.1
Satisfacción	S3	El cumplir con las tareas que me asignan significa un logro importante para mí.	0	4	5	92	93	2.1	95.4
Satisfacción	S4	Me siento seguro y estable en mi trabajo	4	6	34	90	60	5.2	77.3
Satisfacción	S6	En la empresa tengo la oportunidad de desarrollarme en otros puestos de trabajo	4	1	6	102	81	2.6	94.3
Satisfacción	S7	La empresa busca implementar servicios que son para el bienestar del trabajador (como por ejemplo fondo de ahorro, transporte, Bonos económicos, Servicio médico, comedor, seguro médico y otros más)	0	2	3	56	133	1.0	97.4
Satisfacción	S8	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.	1	4	17	96	76	2.6	88.7
Clima Org.	C4	En esta empresa hay oportunidad de aprender cosas nuevas y habilidades valiosas	4	9	23	92	66	6.7	81.4

Clima Org.	C5	Se me pide trabajar con un alto nivel de calidad	1	5	12	88	88	3.1	90.7
Clima Org.	C8	Yo si recomiendo a esta empresa para trabajar en ella	2	6	25	85	76	4.1	83.0
Clima Org.	C10	La empresa trata a los trabajadores con dignidad y respeto	6	9	10	100	69	7.7	87.1
Desempeño	D1	¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?	2	5	15	102	70	3.6	88.7
Desempeño	D2	¿Considera a su trabajo interesante y no aburrido?	2	12	11	107	62	7.2	87.1
Desempeño	D5	¿Cuándo concluye la jornada laboral termina satisfactoriamente con sus tareas?	4	7	18	118	47	5.7	85.1
Desempeño	D9	¿Se considera responsable y dedicado con las tareas que le son asignadas?	2	1	3	110	78	1.5	96.9
Desempeño	D10	¿Acepta los puntos de vista de sus compañeros de trabajo?	3	1	7	116	67	2.1	94.3
Desempeño	D12	¿La capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?	4	5	24	102	59	4.6	83.0

Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis estadístico empleado

La técnica que ha sido seleccionada para el estudio estadístico son las ecuaciones estructurales (análisis multivariante), ya que esta nos permite hacer análisis complejos de varios elementos establecidos como variables independientes y el efecto que tienen estos sobre las variables dependientes con el fin de determinar su causa efecto.

4.3.1. Modelado de ecuaciones estructurales

El “Estructural Equation Modeling” (SEM) por sus siglas en inglés, es también referido como modelado o análisis causal, modelado de ecuaciones simultaneas, análisis de estructura de covarianzas o análisis confirmatorio de factores; es una agrupación de técnicas estadísticas que permiten el establecimiento de la relación entre una o más variables dependientes ya sean continuas o discretas y una o más variables dependientes para ser estudiadas. Ambas variables pueden ser medidas directamente (Observables) o pueden ser medidas indirectamente (Variables latentes) (Ullman & Bentler , 2003).

El modelado de ecuaciones estructurales (SEM) toma un enfoque confirmatorio (Prueba de hipótesis) para el análisis de una teoría estructural relacionada con algún fenómeno. Esta teoría estructural se basa en procesos causales generados por observaciones de múltiples variables. Estos modelos comprenden dos aspectos importantes: Los procesos causales bajo estudio son representados por una serie de ecuaciones estructurales las cuales pueden ser modeladas gráficamente para tener una clara conceptualización de la teoría bajo estudio; además estos modelos planteados bajo hipótesis pueden ser probados estadísticamente para determinar si son consistentes con los datos proporcionados (Byrne, 2010).

En relación a los diagramas en el SEM las variables de medidas, llamadas también variables observables, indicadores o variables manifiestas son representadas por rectángulos. Los factores tienen dos o más indicadores que son llamados variables latentes, constructos, o variables no observables. Los factores son representados por círculos u óvalos y son etiquetados con letras o palabras. Las relaciones hipotéticas entre las variables son indicadas con líneas que pueden tener una o dos flechas. Una relación directa entre dos variables es representada por línea de una flecha, y la variable dependiente será la que la flecha apunte hacia ella. Una línea con una flecha en ambos extremos indica covarianza entre dos variables. (Myint S. , 2013 (b))

Algunos tipos de indagaciones pueden ser exploradas en la investigación con el modelado de ecuaciones estructurales: Una es comparar un grupo de datos, una matriz de covarianza empírica, y una matriz de covarianza estimada de la población que es producida como una función de las estimaciones de los parámetros del modelo; la pregunta principal es si la matriz de covarianza que es estimada del modelo es igual a la

matriz de covarianza real con el fin de asumir si el modelo es representativo de la población. Otra es indagar sobre la adecuación de la estructura de los factores en forma longitudinal; el cual consiste en calcular la estimación de un modelo conformado por una estructura de factores en un tiempo específico, luego probar si esta estimación cambia y cuál es su índice en diferentes lapsos de tiempo (Bollen, 1999).

El proceso de modelado está conformado principalmente por la especificación del modelo, la estimación, la evaluación y la modificación. La especificación consiste en establecer las hipótesis en forma de diagrama las cuales serán probadas, identificar estadísticamente el modelo (Existe una solución numérica única para cada uno de los parámetros del modelo) y evaluar las asunciones estadísticas que conforman el modelo. La meta de la estimación es minimizar la diferencia entre las matrices observadas y estimadas de la covarianza; el cálculo es realizado principalmente por los métodos “Maximum Likelihood(ML)” comúnmente usado para muestras grandes (Mayores a 500) y “Generalized Least Squares(GLS)” comúnmente usado para muestras pequeñas (menores a 500); también se deben tomar algunas consideraciones como son la el tamaño de muestra y la normalidad de los datos. La evaluación es realizada por medio índices de ajuste: Comparativo, absoluto, proporción de varianza, ajuste parsimonioso, y de ajuste residual; los más utilizados son los índices RMSEA (Siglas en inglés “Root Mean Square error of approximation”) y CFI (Siglas en inglés “Comparative Fit Index”) (Ullman & Bentler , 2003).

Para el desarrollo de ecuaciones estructurales y el análisis de los modelos de esta investigación, se utilizaron los softwares AMOS Graphics versión 23.0 y EQS 6.1

4.3.2. Especificación del modelo

La especificación del modelo se plantea mediante los diagramas planteados en las figuras siguientes:

- ❖ El modelo teórico de valores organizacionales (Figura 27) se establece mediante las variables latentes (constructos en forma circular) religión y espiritualidad, los cuales están correlacionados mediante flechas bi-direccionadas y ambas están relacionadas directamente con la variable dependiente desempeño. Se debe hacer notar que cada una de las variables latentes esta estratificada en sus propios constructos los cuales estas compuestos de variables observables (indicadores en forma de rectángulo).

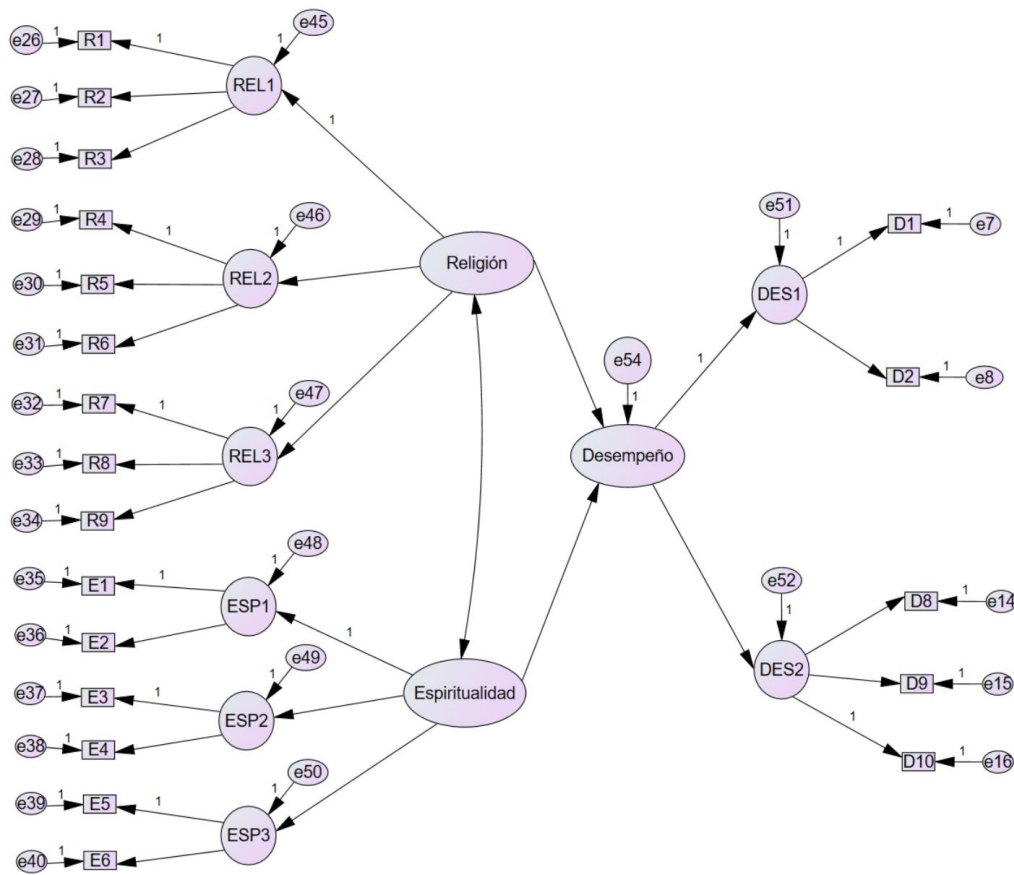


Figura 27. Modelo organizacional para desempeño humano usando SEM

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El modelo teórico de valores individuales (Figura 28) se establece mediante las variables latentes (constructos en forma circular) motivación y satisfacción, los cuales están correlacionados mediante flechas bi-direccionadas y ambas están relacionadas directamente con la variable dependiente desempeño. Se debe hacer notar que cada una de las variables latentes esta estratificada en sus propios constructos los cuales estas compuestos de variables observables (indicadores en forma de rectángulo).

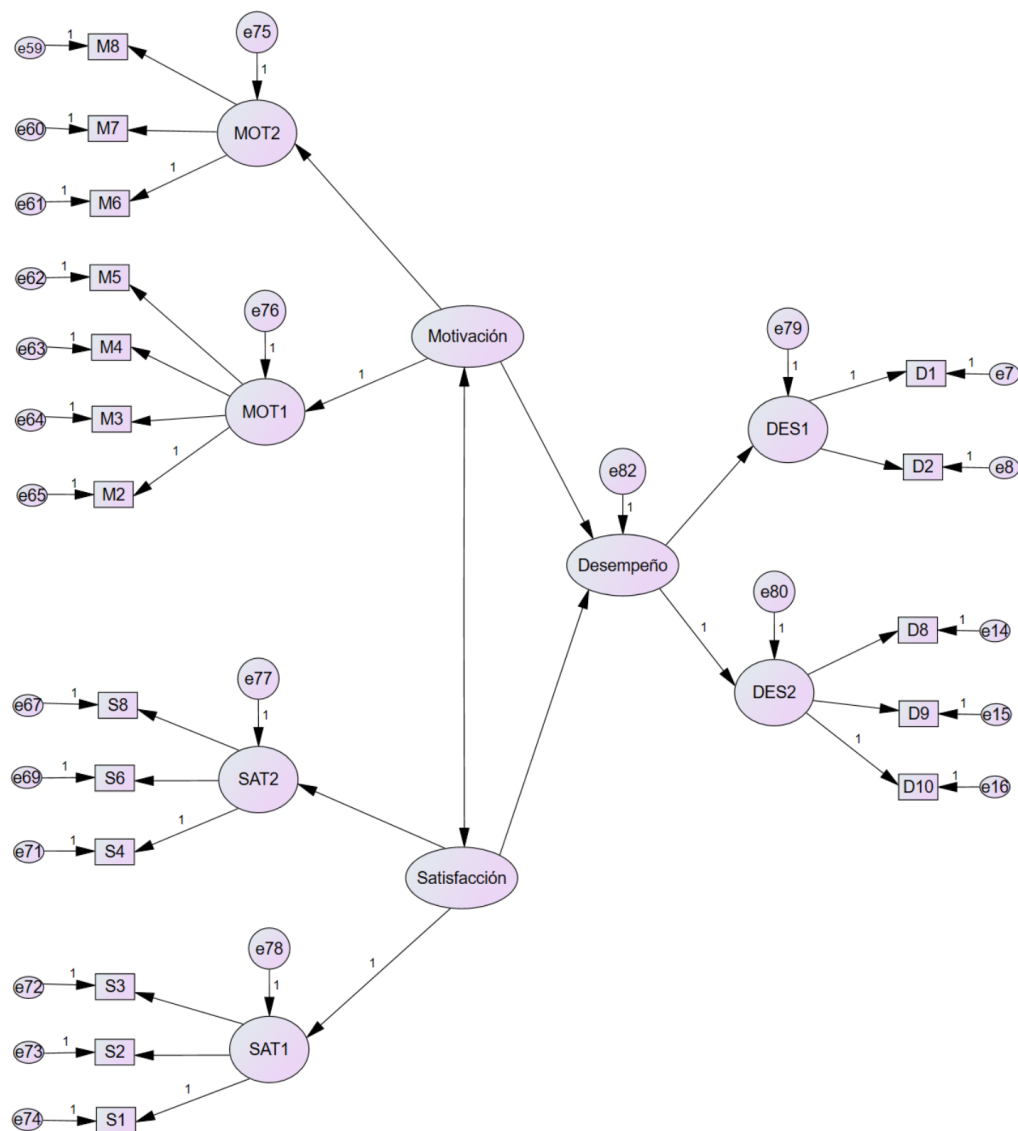


Figura 28. Modelo individual para desempeño humano usando SEM
Fuente: Elaboración propia.

- ❖ El modelo teórico de valores grupales (Figura 29) se establece mediante las variables latentes (constructos en forma circular) liderazgo y clima organizacional, los cuales están correlacionados mediante flechas bi-direccionadas y ambas están relacionadas directamente con la variable dependiente desempeño. Se debe hacer notar que cada una de las variables latentes esta estratificada en sus propios constructos los cuales estas compuestos de variables observables (indicadores en forma de rectángulo).

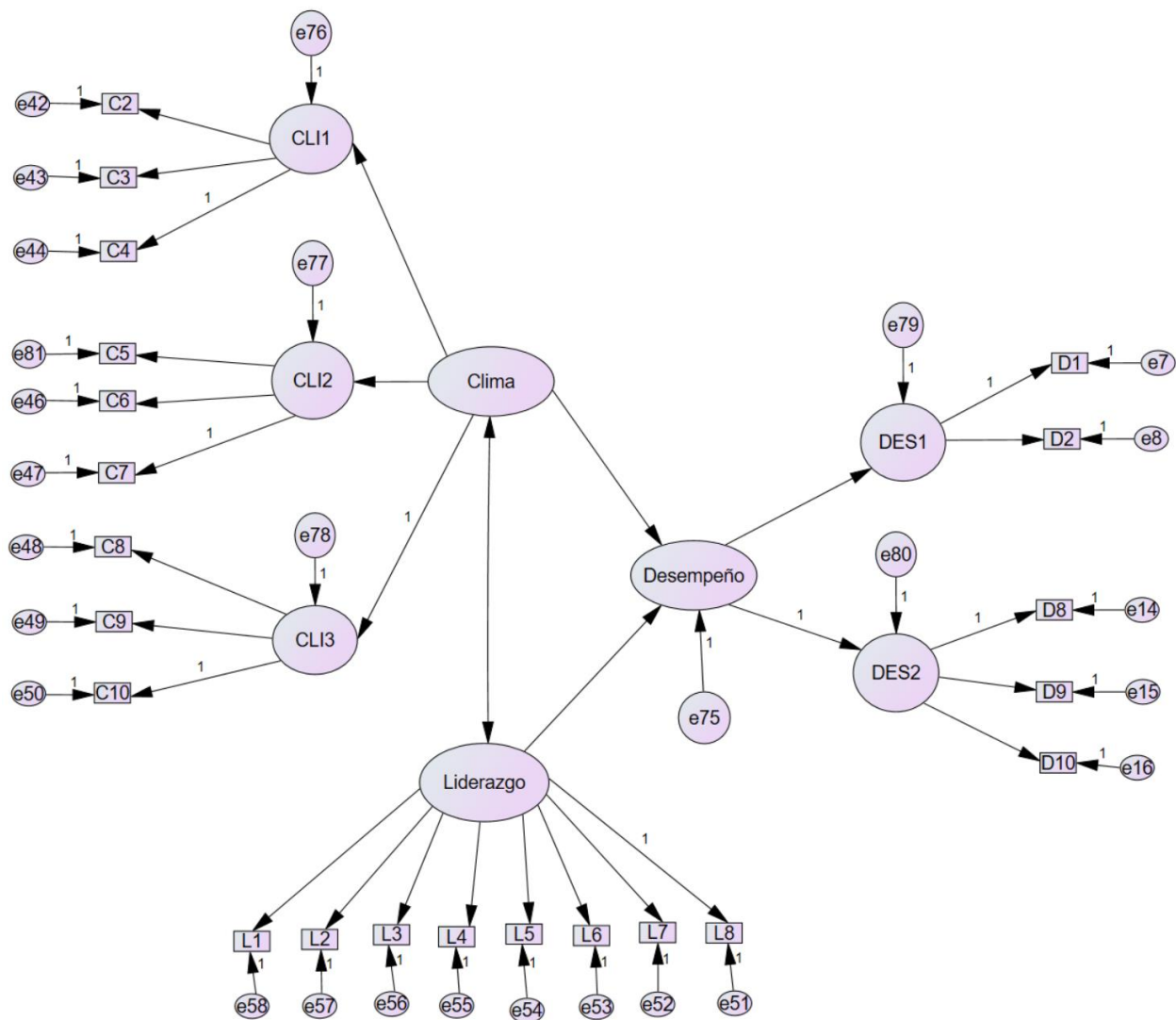


Figura 29. Modelo grupal para desempeño humano usando SEM
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Estimaciones para análisis de ecuaciones estructurales.

Se realiza una estimación mediante mínimos cuadrados generalizados (GLS) para muestras pequeñas de acuerdo a lo recomendado por Ullman & Bentler (2003).

Los parámetros especificados en programa AMOS son:

1. Estimación: Mínimos cuadrados generalizados (GLS).
2. Criterio de convergencia. Criterio 1= .01, Criterio 2= .001; límite de iteraciones= 50-60.
3. Covarianzas de entrada y de análisis: No sesgadas.
4. Bootstrap:
 - Numero de muestras= 20-40.
 - Bootstrap= GLS.
 - Bollen-Stine bootstrap.
 - Permutaciones= Todas.

La figura 30 muestra los valores obtenidos en AMOS sobre la Chi-Cuadrada, Grados de libertad y Bootstrap para cada uno de los modelos: Nivel organizacional, individual y grupal.

- ❖ Para el modelo del nivel organizacional se obtuvo un valor Chi-Cuadrada de 286, grados de libertad de 159 y valor p de .073 en el análisis Bollen-Stine Bootstrap.
- ❖ Para el modelo valores individuales se obtuvo un valor Chi-Cuadrada de 198, grados de libertad de 126 y valor p de .129 en el análisis Bollen-Stine Bootstrap.

- ❖ Para el modelo valores grupales se obtuvo un valor Chi-Cuadrada de 379, grados de libertad de 201 y valor p de .190 en el análisis Bollen-Stine Bootstrap.

Los resultados obtenidos de las estimaciones preliminares se consideran aprobatorios para los modelos de nivel organizacional, individual y grupal; el valor p del método Bollen-Stine Bootstrap es aprobatorio on un valor mayor a .05 en los tres modelos.

Notes for Model (Default model)	Notes for Model (Default model)	Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)	Computation of degrees of freedom (Default model)	Computation of degrees of freedom (Default model)
Number of distinct sample moments: 210	Number of distinct sample moments: 171	Number of distinct sample moments: 253
Number of distinct parameters to be estimated: 51	Number of distinct parameters to be estimated: 45	Number of distinct parameters to be estimated: 52
Degrees of freedom (210 - 51): 159	Degrees of freedom (171 - 45): 126	Degrees of freedom (253 - 52): 201
Result (Default model)	Result (Default model)	Result (Default model)
Minimum was achieved	Minimum was achieved	Minimum was achieved
Chi-square = 286.007	Chi-square = 198.556	Chi-square = 379.321
Degrees of freedom = 159	Degrees of freedom = 126	Degrees of freedom = 201
Probability level = .000	Probability level = .000	Probability level = .000
Minimum was achieved	Minimum was achieved	Minimum was achieved
Bollen-Stine Bootstrap (Default model)	Bollen-Stine Bootstrap (Default model)	Bollen-Stine Bootstrap (Default model)
The model fit better in 38 bootstrap samples.	The model fit better in 27 bootstrap samples.	The model fit better in 17 bootstrap samples.
It fit about equally well in 0 bootstrap samples.	It fit about equally well in 0 bootstrap samples.	It fit about equally well in 0 bootstrap samples.
It fit worse or failed to fit in 2 bootstrap samples.	It fit worse or failed to fit in 3 bootstrap samples.	It fit worse or failed to fit in 3 bootstrap samples.
Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = .073	Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = .129	Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = .190

Figura 30. Chi-Cuadrada, Grados de libertad y Bollen-Stine Bootstrap.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Evaluación para análisis de ecuaciones estructurales.

Se evaluarán los modelos para su aprobación mediante procedimientos establecidos y abordados en la literatura (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998), (Bagozzi & Youjae, 1988), (Bentler & Dudgeon, 1996), (Arbuckle, 2008), (Myint S. K., 2013 (a)), (Ullman & Bentler, 2003), (Anderson & Gerbing, 1988), (Byrne, 2010), (Golob, 2003), (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000).

Se analiza la normalidad de datos y los estadísticos de bondad y ajuste.

- ❖ Se presentará la estimación de parámetros del modelo, el error estándar aproximado, la proporción crítica y las estimaciones estandarizadas de los parámetros. Se

analizará la proporción crítica (CR) la cual debe ser mayor a 1.9 (basado en un nivel de probabilidad de 0.05) operado bajo Estadístico-Z (Byrne, 2010).

- ❖ Se analizarán la varianza explicada de las variables endógenas, que son las variables latentes dependientes (En la gráfica son las variables en las que llegan las flechas), estas deben ser mayor a 0.1, lo cual denotaría una mayor significancia e información.
- ❖ Para la aprobación y evaluación de los parámetros estimados se plantean los siguientes lineamientos a considerar:
 1. Correlaciones (coeficientes estandarizados) no mayores a 1.
 2. Varianzas no negativas.
 3. Estadísticos de bondad y ajuste aceptables.
- ❖ Se analizarán las correlaciones entre las variables latentes (representadas mediante las flechas bidireccionales). Se analizarán las regresiones de variables latentes exógenas (representadas mediante flechas direccionales).
- ❖ Estadísticos de bondad y ajuste.

Para la evaluación de los modelos se realiza el análisis de estadísticos de bondad y ajuste, además de las estimaciones. A continuación, se describen los estadísticos de bondad de ajuste utilizados para la evaluación de los modelos.

- El índice de ajuste utilizado y considerado en el estudio para determinar si los modelos se ajustan a los datos es: Método Bootstrap.
 - El método “Bootstrap” se usa para evaluar una distribución de muestreo para la estimación de parámetros y ayuda a encontrar errores estándar aproximados; el uso de este método nos ayuda a determinar el ajuste de modelos no normales (Arbuckle, 2008), (Ullman & Bentler, 2003) (Byrne,

2010), (Boomsma, 2000), (McDonald & Ringo Ho, 2002), (Myint S. K., 2013 (a)).

➤ El índice de aprobación: RMSEA.

- El parámetro RMSEA evalúa la validez del modelo; un valor inferior a .05 es bueno; entre .05 y .08 razonable; entre .08 y .10 marginado; por encima de .10 el modelo debe ser rechazado. (Ullman & Bentler , 2003), (Byrne, 2010), (Aldás Manzano, Küster Boluda, & Vila López, 2000), (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998).
- Índices de referencia: CMIN / gl, GFI, AGFI, ECVI, PRATIO.
 - El índice χ^2 es usado para evaluar el ajuste del modelo (Determina que tan bien los datos se ajustan al modelo). El cociente del valor Chi-Cuadrado (CMIN) con los grados de libertad están relacionados para determinar la magnitud entre ambos. Un valor menor a 2 es recomendable.
 - Los índices GFI y AGFI evalúan el grado en que las varianzas y covarianzas del modelo reproducen correctamente la matriz de varianzas y covarianzas original. El primero (GFI) lo hace globalmente y el segundo (AGFI) ajustado a los grados de libertad. Se sugiere el valor sea arriba de 0.90.
 - El valor ECVI se centra sobre la diferencia entre la matriz de covarianzas de la población y la ajustada por el modelo a la muestra. ECVI es un indicador explicativo del ajuste global del modelo. Se debe comparar con los 'otros' modelos de independencia y saturado confirmando un valor menor a estos.

- Los índices PRATIO evalúan en qué medida nuestro modelo es mejor que otros. Se sugiere valores mayores a .5.
- Critical N (NC) indica el tamaño que una muestra debe alcanzar para aceptar el ajuste de un determinado modelo sobre una base estadística.

4.3.5. Calculo de índices y bondad de ajuste

La tabla 39 muestra los estadísticos calculados para los tres modelos usando el método de mínimos cuadrados generalizados (GLS):

- ❖ Se calculó el método Bootstrap para evaluar el modelo. Los valores calculados son .073, .129 y .190 para los modelos valores organizacionales, individuales y grupales respectivamente.
- ❖ Los estadísticos calculados como referencia presenta los valores a continuación:
 - Los valores calculados para CMIN / gl son aceptables (<2) con valores de 1.8, 1.5 y 1.8 para los modelos valores organizacionales, individuales y grupales respectivamente.
 - Los valores calculados para RMSEA son aceptables ($<.08$) con valores de .06, .05 y .068 para los modelos valores organizacionales, individuales y grupales respectivamente.
 - Los valores calculados para GFI y AGFI son moderados pero muy próximos a .90 con valores para GFI de .85, .87, .82 y AGFI de .80, .83, .77 y . para los modelos valores culturales, individuales y grupales respectivamente.
 - Los valores calculados para ECVI son aceptables con valores de 2.00, 1.63 y 2.49 para los modelos valores culturales, individuales y grupales respectivamente; los valores están por debajo de las estimaciones para saturado e independencia.

- Los valores calculados para PRATIO son aceptables con valores de .83, .82 y .87 para los modelos valores culturales, individuales y grupales respectivamente.
- Los valores recomendados para el tamaño de muestra (CN) son 128, 136 y 120 para los modelos valores culturales, individuales y grupales respectivamente. Se utilizaron 194 para análisis de los modelos.

Tabla 39. Estadísticos de bondad de ajuste y criterios de referencia

	Estadístico	Abreviatura	Criterio	Organizacional / Antropológico	Individual	Grupal
				Resultados		
Ajuste absoluto	Minimum Fit Function Chi-Square / gl	CMIN / gl	< 2	286/159=1.8	198/126=1.5	379/201=1.8
	Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	< 0.08	0.06	0.05	0.068
	Goodness of Fit Index	GFI	~ 0.90	0.85	0.87	0.82
	Adjusted Goodness of Fit Index	AGFI	~ 0.90	0.80	0.83	0.77
Ajuste comparativo	Expected Cross-Validation Index	ECVI	< a modelo saturado e independencia	Def: 2.00 Sat.: 2.16 Ind. 2.84	Def: 1.63 Sat.: 1.93 Ind. 2.37	Def: 2.49 Sat.: 2.60 Ind. 3.18
Ajuste Parsimonioso	Parsimony	PRATIO	~ 0.5	0.83	0.82	0.87
Bootstrap	Bootstrap Method (n=194)	P Value	> 0.05	0.073	0.129	0.190
Tamaño de muestra	Critical N (CN)	HOELTER .05	Propuesto por AMOS	128	136	120

Fuente: Elaboración propia.

Dados los valores calculados para los estadísticos de bondad y ajuste planteados en tabla 39 podemos concluir que nuestros modelos obtienen valores aprobatorios en el cálculo de las estimaciones RMSEA método Bootstrap. Se continuará con el análisis, valoración y ajuste de los modelos.

4.3.6. Revisión de Normalidad de modelos.

La figura 31 muestra la evaluación de la normalidad para el modelo de valores Culturales.

- ❖ El valor alto de 43.6 para “Multivariate” en la evaluación de normalidad sugiere un modelo no normal. Se identifican las variables E1, E5, D9 y D10 como las más significativas que afectan esta estimación.

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
E6	1.000	5.000	-.663	-3.768	.006	.018
E5	1.000	5.000	-1.410	-8.018	2.892	8.221
E4	1.000	5.000	-1.276	-7.256	2.089	5.938
E3	1.000	5.000	-1.491	-8.480	2.641	7.510
E2	1.000	5.000	-1.088	-6.186	.891	2.533
E1	1.000	5.000	-1.337	-7.601	3.899	11.085
R9	1.000	5.000	-.012	-.067	-1.333	-3.790
R8	1.000	5.000	-.044	-.248	-1.421	-4.039
R7	1.000	5.000	-.195	-1.111	-1.326	-3.769
R6	1.000	5.000	-.072	-.407	-1.296	-3.684
R5	1.000	5.000	-.353	-2.009	-1.291	-3.669
R4	1.000	5.000	-.185	-1.049	-1.355	-3.854
R3	1.000	5.000	-.454	-2.584	-1.186	-3.373
R2	1.000	5.000	.101	.572	-1.377	-3.915
R1	1.000	5.000	.019	.108	-1.319	-3.751
D10	1.000	5.000	-1.599	-9.090	6.048	17.195
D9	1.000	5.000	-1.517	-8.627	6.322	17.975
D8	1.000	5.000	-.644	-3.664	.402	1.142
D2	1.000	5.000	-1.251	-7.116	1.977	5.620
D1	1.000	5.000	-1.240	-7.051	2.665	7.576
Multivariate					185.863	43.634

Figura 31. Normalidad para Valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La figura 32 muestra la evaluación de la normalidad para el modelo de valores individuales.
 - El valor alto de 21.9 para “Multivariate” en la evaluación de normalidad sugiere un modelo no normal. Se identifican las variables S6 como la más significativa que afecta esta estimación.

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
S3	2.000	5.000	-.568	-3.085	.413	1.122
M8	2.000	5.000	-1.161	-6.305	1.788	4.856
M7	3.000	5.000	-.628	-3.414	-1.034	-2.808
M6	3.000	5.000	-.889	-4.831	-.438	-1.188
M5	2.000	5.000	-.895	-4.860	1.792	4.866
M4	2.000	5.000	-.768	-4.171	.655	1.779
M3	2.000	5.000	-.737	-4.001	.453	1.229
M2	3.000	5.000	-.716	-3.890	-.644	-1.749
S8	2.000	5.000	-.736	-4.000	.470	1.275
S6	1.000	5.000	-1.553	-8.433	5.993	16.274
S4	1.000	5.000	-.724	-3.934	.709	1.925
S2	2.000	5.000	-.422	-2.292	-.119	-.322
S1	2.000	5.000	-.359	-1.949	.355	.964
D10	2.000	5.000	-.124	-.675	.657	1.785
D9	3.000	5.000	.195	1.062	-1.359	-3.690
D8	1.000	5.000	-.408	-2.218	.027	.074
D2	2.000	5.000	-.991	-5.385	1.519	4.125
D1	2.000	5.000	-.785	-4.263	.975	2.648
Multivariate					88.581	21.960

Figura 32. Normalidad para Valores Individuales.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La figura 33 muestra la evaluación de la normalidad para el modelo de valores grupales.
 - El valor alto de 48.0 para “Multivariate” en la evaluación de normalidad sugiere un modelo no normal. Se identifican las variables D9 y D10 como las más significativas que afectan esta estimación.

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
L5	1.000	5.000	-.475	-2.699	-.644	-1.832
C5	1.000	5.000	-1.273	-7.241	2.343	6.661
L1	1.000	5.000	-.545	-3.098	-.416	-1.182
L2	1.000	5.000	-.619	-3.521	-.288	-.818
L3	1.000	5.000	-.496	-2.823	-.505	-1.437
L4	1.000	5.000	-.670	-3.809	-.334	-.950
L6	1.000	5.000	-.665	-3.782	-.426	-1.211
L7	1.000	5.000	-.517	-2.942	-.532	-1.511
L8	1.000	5.000	-.341	-1.938	-.716	-2.037
C2	1.000	5.000	-.644	-3.661	-.021	-.059
C10	1.000	5.000	-1.523	-8.661	2.657	7.553
C9	1.000	5.000	-.975	-5.543	.743	2.111
C7	1.000	5.000	-.583	-3.313	-.653	-1.856
C8	1.000	5.000	-1.056	-6.003	1.297	3.687
C6	1.000	5.000	-.885	-5.033	.318	.905
C4	1.000	5.000	-1.163	-6.615	1.525	4.335
C3	1.000	5.000	-.682	-3.876	-.215	-.613
D10	1.000	5.000	-1.599	-9.090	6.048	17.195
D9	1.000	5.000	-1.517	-8.627	6.322	17.975
D8	1.000	5.000	-.644	-3.664	.402	1.142
D2	1.000	5.000	-1.251	-7.116	1.977	5.620
D1	1.000	5.000	-1.240	-7.051	2.665	7.576
Multivariate					224.185	48.045

Figura 33. Normalidad para Valores Grupales.

Fuente: Elaboración propia.

La estimación de regresión está establecida bajo los siguientes lineamientos de aprobación:

- ❖ Se denota los valores de C.R. lo cual nos indica que parámetros estimados son más significativos (valores mayores a 1.9).
- ❖ Para los tres modelos tenemos que la mayoría de las variables son significativas (Mayores a 1.9).
- ❖ La siguiente figura muestra las estimación de regresión para el modelo valores organizacionales; se puede observar que :

- Se observa que casi todas las estimaciones son mayores a 1.9 (Excepto una), lo cual indica que son significativas para explicar el modelo.
- Desempeño-Religión tiene una estimación de C.R no aprobatoria (menor 1.9) de C.R de .186; por lo cual se concluye que no es significativa en el modelo.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempeño <---	Espiritualidad	1.393	.354	3.933	***	par_15
Desempeño <---	Religión	.009	.047	.186	.853	par_16
REL1 <---	Religión	1.000				
REL2 <---	Religión	1.665	.203	8.218	***	par_10
REL3 <---	Religión	1.691	.219	7.724	***	par_11
ESP1 <---	Espiritualidad	1.000				
ESP2 <---	Espiritualidad	2.531	.516	4.908	***	par_12
ESP3 <---	Espiritualidad	1.543	.325	4.753	***	par_13
DES1 <---	Desempeño	1.000				
DES2 <---	Desempeño	.878	.191	4.590	***	par_17
R1 <---	REL1	1.000				
R3 <---	REL1	1.529	.193	7.920	***	par_1
R2 <---	REL1	1.199	.136	8.805	***	par_2
R4 <---	REL2	1.000				
R5 <---	REL2	1.033	.063	16.384	***	par_3
R6 <---	REL2	1.030	.077	13.415	***	par_4
R7 <---	REL3	1.000				
R8 <---	REL3	.990	.051	19.241	***	par_5
R9 <---	REL3	.917	.051	17.990	***	par_6
E1 <---	ESP1	1.000				
E2 <---	ESP1	1.729	.359	4.814	***	par_7
E3 <---	ESP2	1.000				
E4 <---	ESP2	1.052	.116	9.051	***	par_8
E5 <---	ESP3	1.000				
E6 <---	ESP3	1.225	.217	5.645	***	par_9
D10 <---	DES2	1.000				
D2 <---	DES1	1.233	.175	7.026	***	par_18
D1 <---	DES1	1.000				
D8 <---	DES2	.898	.151	5.935	***	par_19
D9 <---	DES2	.697	.100	6.999	***	par_20

Figura 34. Estimación de regresiones para modelo organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La siguiente figura muestra la estimación de regresión para el modelo valores individuales; se puede observar que:

- Se observa que todas las estimaciones son mayores a 1.9 lo cual indica que son significativas para explicar el modelo.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempeño <---	Motivación	.329	.133	2.481	.013	par_1
Desempeño <---	Satisfacción	.469	.177	2.652	.008	par_2
MOT2 <---	Motivación	.874	.108	8.117	***	par_13
MOT1 <---	Motivación	1.000				
SAT2 <---	Satisfacción	1.090	.245	4.445	***	par_14
SAT1 <---	Satisfacción	1.000				
DES1 <---	Desempeño	1.072	.229	4.675	***	par_16
DES2 <---	Desempeño	1.000				
M2 <---	MOT1	1.000				
M3 <---	MOT1	1.113	.082	13.578	***	par_4
M4 <---	MOT1	.977	.080	12.246	***	par_5
M5 <---	MOT1	.787	.105	7.508	***	par_6
M6 <---	MOT2	1.000				
M7 <---	MOT2	.818	.102	8.010	***	par_7
M8 <---	MOT2	.705	.132	5.349	***	par_8
S1 <---	SAT1	1.000				
S2 <---	SAT1	1.142	.144	7.945	***	par_9
S3 <---	SAT1	1.117	.163	6.875	***	par_10
S4 <---	SAT2	1.000				
S6 <---	SAT2	.592	.139	4.249	***	par_11
S8 <---	SAT2	.994	.170	5.854	***	par_12
D1 <---	DES1	1.000				
D9 <---	DES2	.889	.125	7.123	***	par_15
D10 <---	DES2	1.000				
D2 <---	DES1	.965	.161	5.981	***	par_17
D8 <---	DES2	1.154	.198	5.815	***	par_18

Figura 35. Estimación de regresiones para modelo individual.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La siguiente figura muestra las estimación de regresión para el modelo valores grupales; se puede observar que:
 - Se observa que casi todas las estimaciones son mayores a 1.9 (Excepto dos), lo cual indica que son significativas para explicar el modelo.

- Desempeño-liderazgo, Desempeño-Clima organizacional tiene una estimación de C.R no aprobatoria (menor 1.9) de .490 y 1.14 respectivamente; por lo cual se concluye que no son significativas en el modelo.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desempeño	<--- Liderazgo	.052	.106	.490	.624	par_1
Desempeño	<--- Clima	.183	.160	1.145	.252	par_22
CLI1	<--- Clima	1.027	.114	8.998	***	par_7
CLI3	<--- Clima	1.000				
DES1	<--- Desempeño	2.436	.786	3.101	.002	par_8
DES2	<--- Desempeño	1.000				
CLI2	<--- Clima	1.583	.187	8.469	***	par_21
C2	<--- CLI1	.938	.106	8.852	***	par_2
C3	<--- CLI1	1.180	.110	10.686	***	par_3
C4	<--- CLI1	1.000				
C6	<--- CLI2	.660	.072	9.137	***	par_4
C7	<--- CLI2	1.000				
C8	<--- CLI3	.857	.089	9.585	***	par_5
C9	<--- CLI3	1.050	.097	10.780	***	par_6
C10	<--- CLI3	1.000				
C5	<--- CLI2	.299	.056	5.340	***	par_9
L3	<--- Liderazgo	1.197	.091	13.089	***	par_10
L4	<--- Liderazgo	1.166	.087	13.338	***	par_11
L5	<--- Liderazgo	1.211	.095	12.699	***	par_12
D2	<--- DES1	.968	.133	7.253	***	par_14
D1	<--- DES1	1.000				
D8	<--- DES2	1.000				
D9	<--- DES2	1.038	.206	5.045	***	par_15
D10	<--- DES2	1.290	.269	4.804	***	par_16
L6	<--- Liderazgo	1.171	.085	13.792	***	par_17
L2	<--- Liderazgo	1.012	.087	11.617	***	par_18
L7	<--- Liderazgo	1.172	.083	14.090	***	par_19
L1	<--- Liderazgo	1.070	.095	11.259	***	par_20
L8	<--- Liderazgo	1.000				

Figura 36. Estimación de regresiones de los modelos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.7. Estimaciones de correlación.

La figura 37 muestra las estimaciones de correlación de los modelos.

- ❖ El resultado para el modelo de valores organizacionales muestra una estimación con un nivel bajo de correlación de valor .176 entre religión y espiritualidad.
- ❖ El resultado para el modelo de valores individuales muestra una estimación con un nivel alto de correlación de valor .701 entre satisfacción y motivación.
- ❖ El resultado para el modelo de valores grupales muestra una estimación con un nivel muy alto de correlación de valor .941 entre clima organizacional y liderazgo.

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Religión <--> Espiritualidad	.031	.017	1.790	.074	par_14

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Religión <--> Espiritualidad	.176

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivación <--> Satisfacción	.095	.019	4.937	***	par_3

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Motivación <--> Satisfacción	.701

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Liderazgo <--> Clima	.471	.072	6.532	***	par_13

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Liderazgo <--> Clima	.941

Figura 37. Estimaciones de correlación de los modelos.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.8. Diagramas de ecuaciones diferenciales para modelos.

A continuación, se procede a describir las gráficas de ecuaciones estructurales con sus resultados transcendentales.

4.3.8.1. Diagrama Valores Culturales.

La figura 38 muestra la gráfica del modelo de valores culturales. El valor mostrado arriba de variable latente desempeño indica que religión y espiritualidad describen el 92% de la varianza del desempeño.

- Se observa que las variables latentes tienen todas sus regresiones arriba de 0.60, lo que indica que existe significancia en el modelo.
 - La Espiritualidad tiene una mayor influencia en el desempeño con un valor de regresión 95, el valor religión tiene un valor básicamente nulo de .02, lo cual nos indica que no es significativos para nuestro modelo.
 - Las correlaciones entre las 2 dimensiones se puede considerar muy baja con valor de .18 entre religión y familia. Concluimos que no existe ninguna relación entre ellas.
 - En términos generales, la espiritualidad de las personas juega un papel importante en su propio desempeño.
- ❖ Confirmación de prueba de hipótesis:
- H2: El valor familia es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.
 - H3: El valor religión es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- H4: El valor espiritualidad es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

Como se observa en la Tabla, en el caso de espiritualidad se comprueba que los efectos son positivos y además significativos.

Tabla 40. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas

Hipótesis	Relación	Valor CR	Resultado
H2	Desempeño - Familia	No Calculado	No aceptado
H3	Desempeño - Religión	0.186	No aceptado
H4	Desempeño - espiritualidad	3.93	Aceptado

Fuente: Elaboración Propia C.R. valor de Z > 1.96 “significativo”.

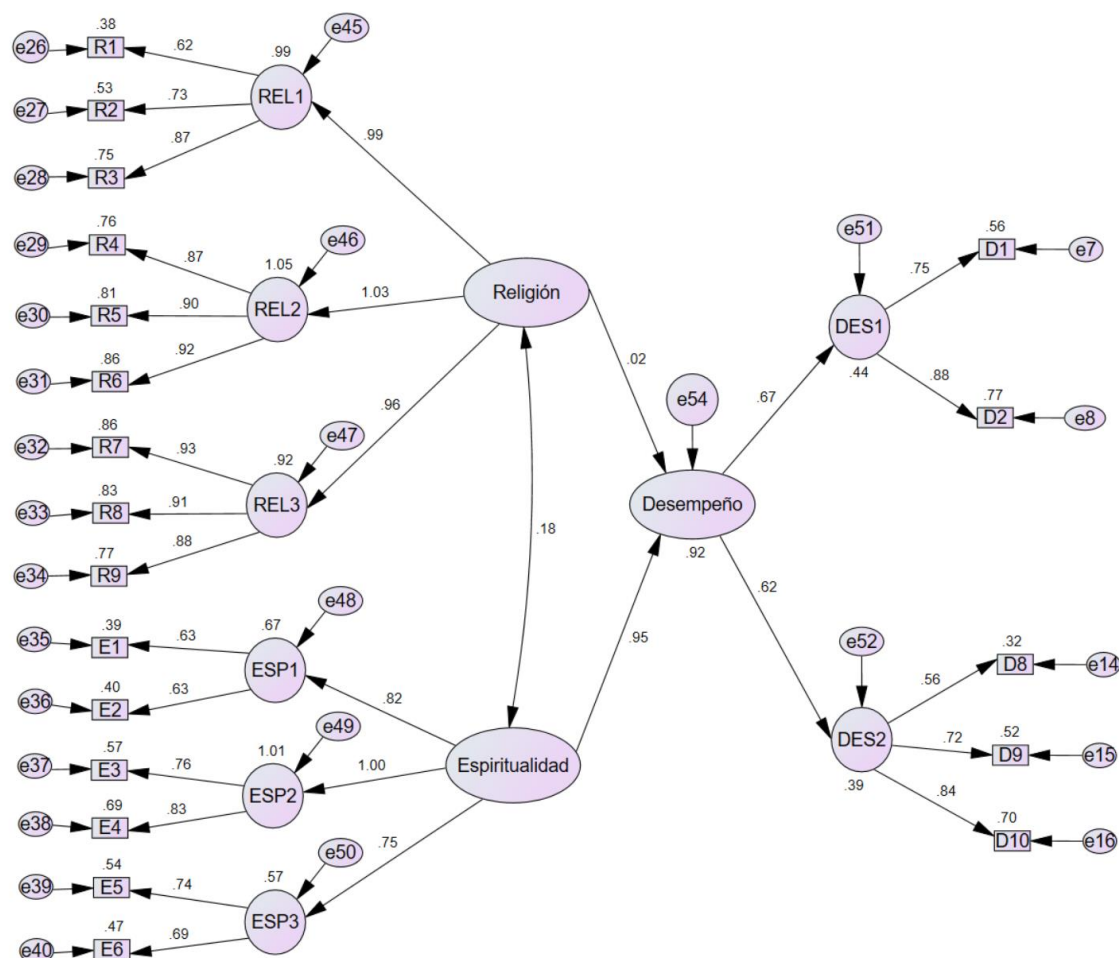


Figura 38. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Las cargas factoriales confirman el nivel de significancia de los elementos de las variables de estudio; en base a los resultados se describen las características de los objetos de estudio que resultaron significativos para la variable de los valores culturales(organizacionales) que obtuvo la prueba hipótesis aceptada, la cual ha sido espiritualidad.

Tabla 41. Características y descripción de elementos significativos para la variable espiritualidad

Dimensión	Ítem	Carga factorial	Es significativo que el empleado:
Espiritualidad	E1	.63 ¹	Conozca el significado y propósito de trabajar.
	E2	.63 ¹	Conciba al trabajo como un medio para cumplir las misiones que se tienen en la vida.
	E3	.76 ¹	Perciba agradecimiento por el trabajo que posee.
	E4	.83 ¹	Frecuentemente disfrute al máximo el trabajo.
	E5	.74 ¹	Acepte nuevos compañeros de trabajo dentro de su círculo laboral y trabajar como una hermandad.
	E6	.69 ¹	Sienta confianza y conexión con los compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

¹ La estimación general para C.R. en el valor espiritualidad es igual a 3.93 (>1.96 “significativo”).

4.3.8.2. Diagrama valores individuales.

La figura 39 muestra la gráfica del modelo de valores Individuales. El valor mostrado arriba del variable latente desempeño indica que motivación y satisfacción describen el 81% de la varianza del desempeño.

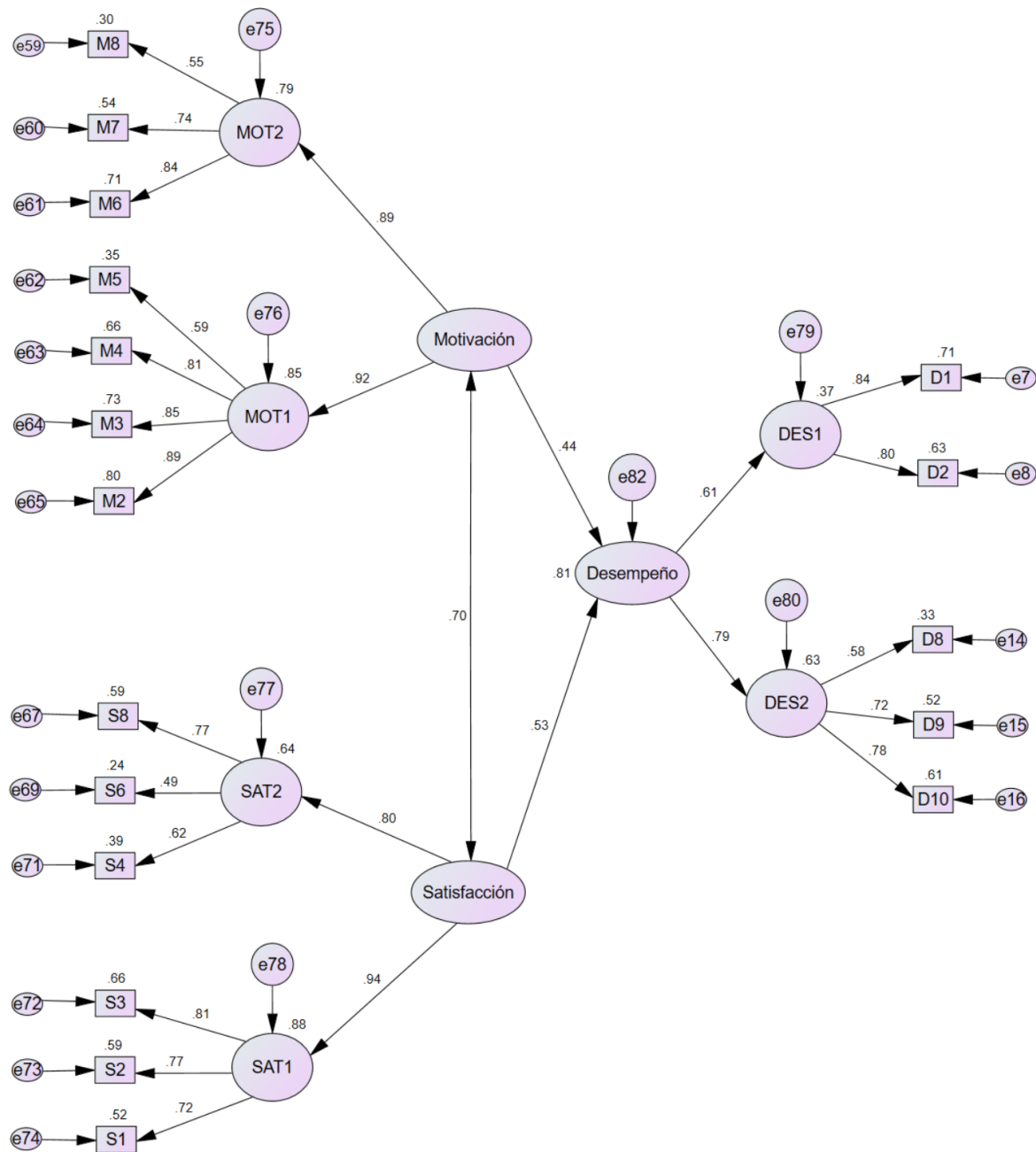
- Se observa que las variables latentes tienen todas sus regresiones arriba de 0.50, lo que indica que existe significancia en el modelo.
 - La satisfacción muestra una ligera mayor influencia en el desempeño con un valor de regresión de .53, con respecto a motivación mostrando un valor de .44.
 - La correlación entre las 2 dimensiones se considera alta con un valor de .70 entre motivación y satisfacción. Concluyendo que este resultado se apega a lo planteado en el marco teórico.
 - En términos generales, existe una alta correlación entre motivación y satisfacción, jugando ambas un papel importante para el propio desempeño del trabajador.
- ❖ Confirmación de prueba de hipótesis:
- H5: El valor motivación laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.
 - H6: El valor satisfacción laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

Como se observa en la Tabla, en el caso de motivación y satisfacción se comprueba que los efectos son positivos y además significativos.

Tabla 42. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas.

Hipótesis	Relación	Valor CR	Resultado
H5	Desempeño - motivación	2.48	Aceptado
H6	Desempeño - satisfacción	2.65	Aceptado

Fuente: Elaboración Propia. C.R. valor de $Z > 1.96$ "significativo".

**Figura 39. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Individuales.**

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ La siguiente tabla describe las características de los elementos de las variables de estudio que resultaron significativas para las variables de valores individuales que obtuvieron la prueba hipótesis aceptada, estas han sido motivación y satisfacción.

Tabla 43. Características y descripción de elementos significativos para las variables motivación y satisfacción

Dimensión	Ítem	Carga factorial	Es significativo que el empleado:
Motivación	M2	.89 ¹	Aprenda cosas nuevas en el trabajo.
	M3	.85 ¹	Realice tareas valiosas que sean importantes en el trabajo.
	M4	.81 ¹	Realice tareas que representen un reto.
	M5	.59 ¹	Participe y se considere su opinión en decisiones en el trabajo.
	M6	.84 ¹	Trabaje en un lugar donde exista crecimiento laboral.
	M7	.74 ¹	Sea tratado con igualdad en el área de trabajo.
	M8	.55 ¹	Obtenga reconocimiento por el trabajo bien realizado para promover la mejora y hacer bien las cosas.
Satisfacción	S1	.72 ²	Se considere a si mismo importante para cumplir las metas de producción.
	S2	.77 ²	Considere que su puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.
	S3	.81 ²	Entienda que cumplir con las tareas que le asignan signifique un logro importante.
	S4	.62 ²	Considere seguro y estable su trabajo.
	S6	.49 ²	Tenga la oportunidad de desarrollarse en otros puestos de trabajo.
	S8	.77 ²	Se sienta orgulloso por ser parte de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

¹ La estimación general para C.R. en el valor motivación es igual a 2.48 (>1.96 “significativo”).

² La estimación general para C.R. en el valor satisfacción es igual a 2.65 (>1.96 “significativo”).

4.3.8.3. Diagrama Valores Grupales.

La figura 40 muestra la gráfica del modelo de valores grupales. El valor mostrado arriba del variable latente desempeño indica que clima organizacional y liderazgo describen el 64% de la varianza del desempeño.

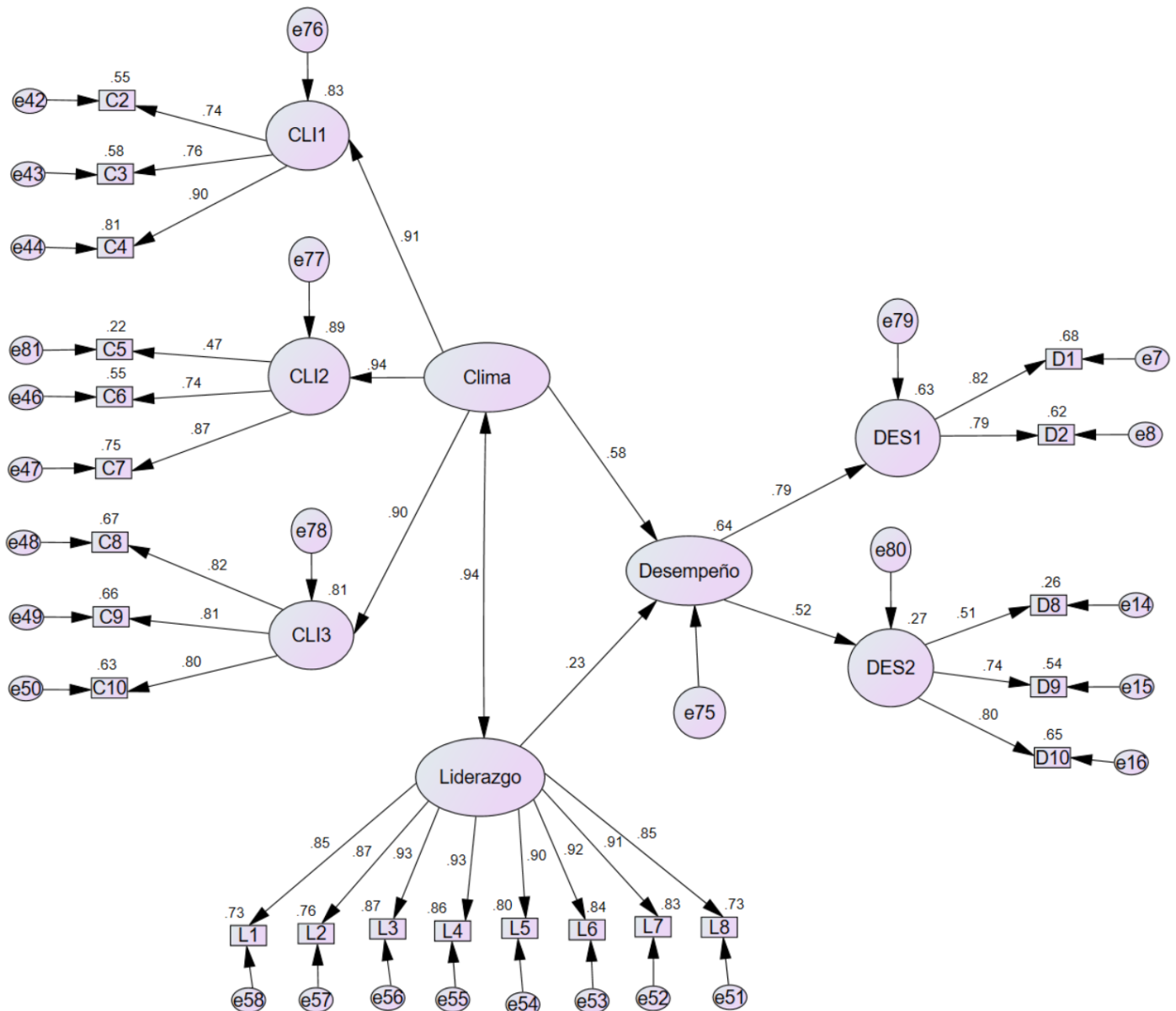
- Se observa que las variables latentes tienen todas sus regresiones arriba de 0.50, lo que indica que existe significancia en el modelo.
 - El Clima Organizacional muestra una mayor influencia en el desempeño con un valor de regresión de .58; respecto al liderazgo muestra una regresión de .23.
 - La correlación entre las 2 dimensiones se considera alta con un valor de .94 entre clima organizacional y liderazgo; concluyendo que este resultado se apega a lo planteado en el marco teórico.
 - En términos generales, existe una alta correlación entre liderazgo y clima organizacional, esta última jugando un papel importante para el propio desempeño del trabajador.
- ❖ Confirmación de prueba de hipótesis:
- H7: El valor liderazgo es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.
 - H8: El valor clima organizacional es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

Como se observa en la Tabla, en el caso de liderazgo y clima organizacional se comprueba que los efectos no son positivos y significativos, por lo cual no se pueden aceptar las hipótesis.

Tabla 44. Resultados de las pruebas de hipótesis entre las variables exógenas.

Hipótesis	Relación	Valor CR	Resultado
H7	Desempeño - liderazgo	.49	No Aceptado
H8	Desempeño – clima organizacional	1.14	No Aceptado

Fuente: Elaboración Propia. C.R. valor de Z > 1.96 “significativo”.

**Figura 40. Graficas de ecuaciones estructurales. Modelo Valores Grupales.**

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Ecuaciones para modelos.

A continuación, se presentan las ecuaciones para los tres modelos de valores organizacionales:

- Valores Organizacionales.
- Valores Individuales.
- Valores Grupales.

Las sintaxis de las ecuaciones para estimar el modelo se denotan con:

- V_i a las variables observadas
- F_i a los factores comunes y
- E_i a los factores específicos.

Los cálculos han sido realizados en el programa de ecuaciones estructurales EQS versión 6.2.

Cada una de las tablas muestra los sufijos relacionados con las variables, además estas incluyen las cargas factoriales, el error y la estimación de R- Cuadrada asociadas a cada uno de ellos. La ecuación general de cada modelo se plantea en la última fila de cada tabla.

La ecuación final para modelo cultural se presenta en tabla 45. Las variables relacionadas a cada uno de los valores se denotan con:

- REL para religión y ESP para espiritualidad, el desempeño se denota por F12, el error de cada variable se denota con E y el error general de la ecuación con D12.

Tabla 45. Ecuación de modelo valores organizacionales

Programa ecuaciones estructurales (EQS)		
Multivariate Software, Inc. Versión 6.2 1985-2014 (B107).		
Título: Modelo Organizacional		
Solución Mínimos cuadrados generalizados (Teoría distribución normal)		
SOLUCION ESTANDARIZADA:	Estimación Error (E)	R-CUADRADA
REL1 =V13 = .621*F1 + .784 E13	0.812	0.385
REL2 =V14 = .732*F1 + .681 E14	0.624	0.536
REL3 =V15 = .877*F1 + .481 E15	0.356	0.769
REL4 =V16 = .880*F2 + .474 E16	0.378	0.775
REL5 =V17 = .901*F2 + .434 E17	0.325	0.812
REL6 =V18 = .932*F2 + .363 E18	0.215	0.868
REL7 =V19 = .928*F3 + .373 E19	0.249	0.861
REL8 =V20 = .911*F3 + .412 E20	0.317	0.831
REL9 =V21 = .881*F3 + .474 E21	0.379	0.776
ESP1 =V22 = .634*F4 + .774 E22	0.145	0.401
ESP2 =V23 = .637*F4 + .771 E23	0.419	0.405
ESP3 =V24 = .762*F5 + .647 E24	0.293	0.581
ESP4 =V25 = .828*F5 + .560 E25	0.197	0.686
ESP5 =V26 = .738*F6 + .674 E26	0.22	0.545
ESP6 =V27 = .681*F6 + .732 E27	0.444	0.464
DES1 =V62 = .750*F7 + .661 E62	0.234	0.563
DES2 =V63 = .872*F7 + .490 E63	0.142	0.76
DES8 =V69 = .574*F8 + .819 E69	0.455	0.33
DES9 =V70 = .726*F8 + .688 E70	0.118	0.527
DES10 =V71 = .832*F8 + .555 E71	0.116	0.692
F1 =Rel1 = 1.000*F11 + .000 D1	0.00	1.00
F2 =Rel2 = 1.000*F11 + .000 D2	0.00	1.00
F3 =Rel3 = .980*F11 + .200 D3	0.112	0.96
F4 =Esp1 = .822*F9 + .569 D4	0.229	0.676
F5 =Esp2 = 1.000*F9 + .000 D5	0.00	1.00
F6 =Esp3 = .757*F9 + .654 D6	0.598	0.573
F7 =Des1 = .669*F12 + .743 D7	1.6	0.448
F8 =Des2 = .624*F12 + .782 D8	1.6	0.389
F12 = Desempeño = .954*F9 + .014*F11 + .289 D12 ^a	0.073	0.916

Fuente: Elaboración Propia

^a Espiritualidad=F9, Religión=F11, Error = D12

Ecuación final para modelo Individual se presenta en tabla 46. Las variables relacionadas a cada uno de los valores de denotan con:

- MOT para motivación, SAT para satisfacción, el desempeño se denota por F7, el error de cada variable se denota con E y el error general de la ecuación con D7.

Tabla 46. Ecuación de modelo valores individuales

Programa ecuaciones estructurales (EQS)		
Multivariate Software, Inc. Version 6.2 1985-2014 (B107).		
Título: Modelo individual		
Solución Mínimos cuadrados generalizados (Teoría distribución normal)		
SOLUCION ESTANDARIZADA:	Estimación Error (E)	R-CUADRADA
MOT2 =V29 = .887*F1 + .463 E29	0.068	0.786
MOT3 =V30 = .854*F1 + .520 E30	0.092	0.73
MOT4 =V31 = .840*F1 + .543 E31	0.11	0.706
MOT5 =V32 = .651*F1 + .759 E32	0.23	0.424
MOT6 =V33 = .830*F2 + .558 E33	0.075	0.689
MOT7 =V34 = .717*F2 + .698 E34	0.127	0.513
MOT8 =V35 = .624*F2 + .781 E35	0.193	0.39
SAT1 =V36 = .700*F3 + .714 E36	0.167	0.49
SAT2 =V37 = .774*F3 + .633 E37	0.193	0.599
SAT3 =V38 = .831*F3 + .557 E38	0.093	0.69
SAT4 =V39 = .530*F4 + .848 E39	0.491	0.281
SAT6 =V41 = .563*F4 + .826 E41	0.244	0.317
SAT8 =V43 = .717*F4 + .697 E43	0.224	0.514
DES1 =V62 = .808*F8 + .590 E62	0.173	0.652
DES2 =V63 = .767*F8 + .642 E63	0.214	0.588
DES8 =V69 = .605*F9 + .796 E69	0.441	0.366
DES9 =V70 = .758*F9 + .652 E70	0.142	0.574
DES10 =V71 = .922*F9 + .388 E71	0.065	0.85
F1 = Mot1 = .934*F6 + .357 D1	0.204	0.873
F2 = Mot2 = .854*F6 + .521 D2	0.232	0.729
F3 = Sat1 = .867*F5 + .499 D3	0.36	0.751
F4 = Sat2 = .825*F5 + .565 D4	0.302	0.681
F8 = Des1 = .715*F7 + .699 D8	1.73	0.511
F9 = Des2 = .633*F7 + .774 D9	2.1	0.401
F7 = Desempeño = .819*F5 + .209*F6 + .000 D7 ^a	0.00	1

Fuente: Elaboración Propia

^a Satisfacción=F5, Motivación=F6, Error = D7

Ecuación final para modelo Individual se presenta en tabla 47. Las variables relacionadas a cada uno de los valores se denotan con:

- LID para liderazgo, CLI para clima organizacional, el desempeño se denota por F6, el error de cada variable se denota con E y el error general de la ecuación con D6.

Tabla 47. Ecuación de modelo valores grupales

Programa ecuaciones estructurales (EQS)		
Multivariate Software, Inc. Versión 6.2 1985-2014 (B107).		
Título: Modelo grupal		
Solución Mínimos cuadrados generalizados (Teoría distribución normal)		
SOLUCION ESTANDARIZADA:	Estimación Error (E)	R-CUADRADA
LID1 =V44 = .853*F5 + .521 E44	0.304	0.728
LID2 =V45 = .870*F5 + .493 E45	0.233	0.757
LID3 =V46 = .932*F5 + .363 E46	0.155	0.868
LID4 =V47 = .927*F5 + .375 E47	0.158	0.86
LID5 =V48 = .896*F5 + .444 E48	0.257	0.802
LID6 =V49 = .919*F5 + .395 E49	0.18	0.844
LID7 =V50 = .911*F5 + .413 E50	0.201	0.829
LID8 =V51 = .853*F5 + .522 E51	0.266	0.728
CLI2 =V53 = .739*F1 + .673 E53	0.329	0.546
CLI3 =V54 = .763*F1 + .646 E54	0.449	0.583
CLI4 =V55 = .898*F1 + .439 E55	0.108	0.807
CLI5 =V56 = .469*F2 + .883 E56	0.318	0.22
CLI6 =V57 = .743*F2 + .669 E57	0.353	0.552
CLI7 =V58 = .869*F2 + .496 E58	0.325	0.754
CLI8 =V59 = .820*F3 + .572 E59	0.155	0.673
CLI9 =V60 = .815*F3 + .580 E60	0.242	0.663
CLI10 =V61 = .796*F3 + .605 E61	0.25	0.634
DES1 =V62 = .823*F7 + .568 E62	0.162	0.677
DES2 =V63 = .791*F7 + .612 E63	0.191	0.625
DES8 =V69 = .505*F8 + .863 E69	0.386	0.255
DES9 =V70 = .735*F8 + .678 E70	0.121	0.54
DES10 =V71 = .805*F8 + .593 E71	0.12	0.648
F1 =Cli1 = .910*F4 + .416 D1	0.289	0.827
F2 =Cli2 = .941*F4 + .338 D2	0.156	0.886
F3 =Cli3 = .903*F4 + .430 D3	0.235	0.815
F7 =Des1 = .791*F6 + .611 D7	1.24	0.626
F8 =Des2 = .520*F6 + .854 D8	1.31	0.27
F6 = Desempeño = .579*F4 + .229*F5 + .603 D6 ^a	1.38	0.637

Fuente: Elaboración Propia

^a Clima organizacional=F4, Liderazgo=F5, Error = D6

CAPÍTULO V

Discusión, conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

5. Discusión

Dando cumplimiento al estudio presentado, se presentan las soluciones de las hipótesis de investigación que describen la influencia de las variables independientes: valores culturales, valores grupales y valores individuales en la variable dependiente desempeño; esto con el fin de dar finalidad al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

5.1. Discusión para valores antropológicos (Culturales)

Las hipótesis establecidas para dar respuesta a los efectos de los valores culturales familia, religión y espiritualidad fueron formuladas de la siguiente manera:

H2: El valor familia es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- La hipótesis H2 no es aprobada.

H3: El valor religión es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H3 se rechaza, con un valor de estimación C.R.= .186 (<1.96); y un valor $p = .85$ ($>.000$)²

H4: El valor espiritualidad es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H4 se acepta, con un valor de estimación C.R.= 3.93 (>1.96); y un valor $p = ***$, “Significativo”.²

La aprobación de la hipótesis H4 confirma lo planteado en la literatura, donde se establece que la espiritualidad es significativa en el desempeño de los trabajadores (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003); (Giacalone & Jurkiewicz, 2003); (Ashmos &

² Para mayor detalle ver figura 34 en capítulo 4 Resultados.

Duchon, 2000); (Duchon & Plowman, 2005) (Garcia-Zamor, 2003); (Fry L. W., 2005); (Elm, 2003). Por el contrario, las hipótesis H2 y H3 confirmaron lo opuesto a lo señalado en la literatura, donde se establece que los valores familia (Greenhaus, Allen, & Spector, 2006); (Willis , O'Connor , & Smith, 2008); (Greenhaus & Beutell, 1985), (Greenhaus, Bedeian, & Mossholder, 1987); (Kossek & Ozeki, 1998) y religión (Van Buren III, 1995); (Malone, Hartman, & Payne, 1998); (Charles , 2006); (Miller, 2006); (Bergen & Mawer, 2008); (SHRM, 2008); (Walker, 2013) son significativas en el desempeño de los trabajadores.

Se realiza un contraste de hallazgos encontrados en este estudio con evidencia empírica consultada en la literatura (Tabla 48); podemos señalar que la espiritualidad tiene un efecto positivo en el desempeño en estudios realizados en diversas industrias y países como son: Tailandia, Estados Unidos de América (EUA), Portugal, Puerto Rico, Irán y Malasia. De esta manera se corrobora resultados semejantes obtenidos en esta investigación.

Tabla 48. Estudios empíricos que relacionan la espiritualidad con el desempeño laboral.

<i>Autor (Año)</i>	<i>Relación</i>	<i>País</i>	<i>Objeto de estudio</i>	<i>Sujeto</i>	<i>Sector</i>
(Petchsawanga & Duchon, 2012).	Directa positiva	Tailandia	Estudio sobre prácticas productivas generadas por la meditación y la expresión espiritual de los empleados.	250 empleados de empresa	Industria de alimentos
(Rego & Pina e Cunha, 2008)	Directa positiva	Portugal	Estudio de dimensiones de espiritualidad en el trabajo y compromiso del empleado.	361 empleados de 154 empresas	No especificado
(Pérez Santiago, 2007).	Directa Positiva	Puerto Rico	Percepciones de empleados en el tema espiritual y su relación con el ambiente laboral	250 trabajadores	Servicios
(Sprung, Sliter, & Jex, 2012)	Directa Positiva	USA	Estudio explora el rol de la espiritualidad en el trabajo y la relación con algunos métricos del empleado	854 trabajadores	Información obtenida del "General Social Survey"

(Ahmadi, Nami, & Barvarz, 2014)	Directa Positiva	Irán	Estudio de espiritualidad en el trabajo y comportamiento organizacional	248 trabajadores	Académico
(Campbell & Hwa, 2014)	Directa Positiva	Malasia	Estudia la relación entre espiritualidad en el trabajo, compromiso organizacional y medición de desempeño.	376 trabajadores	Académico

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se realiza una breve discusión de algunos de los hallazgos encontrados en los estudios referenciados en la Tabla 48, a fin de identificar la comprobación de la hipótesis y presentar otras aportaciones empíricas encontradas.

El trabajo desarrollado por Petchsawanga & Duchon (2012) mostró que las personas que practican meditación tiene altos niveles de espiritualidad, contra las personas que no lo hacen. La meditación y su efecto en la espiritualidad muestran un mejor resultado con el rendimiento en el trabajo. Por otra parte el trabajo de Rego & Pina e Cunha (2008) se enfocó en variables que contribuyen a la alineación con los valores de la organización, sentido de contribución con la sociedad, comunidad y disfrutar el trabajo. Encontraron que cuando las personas muestran espiritualidad en el trabajo, se sienten afectivamente cohesionadas a la organización, y experimentan un sentido de obligación y lealtad con una propia convicción. Cuando los trabajadores encuentran significado en sus actividades laborales y se encuentran en un ambiente organizacional bajo un esquema espiritual, se vuelven más felices y saludables, tienen una mayor cohesión y colaboración, emplean todo su esfuerzo y se entregan al trabajo de forma positiva; dando como resultado un mayor desempeño laboral. La falta de espiritualidad en el trabajo da como resultado un menor compromiso, absentismo, rotación comportamientos negativos y poca habilidad para satisfacer a los clientes, en general un menor desempeño.

Pérez Santiago (2007) encontraron que actividades como lectura de libros, escuchar música para lograr estados de relajación emocional y cognoscitiva, realizar acciones benéficas genera actitudes positivas en el trabajo. Concluyen que incluir el tema de espiritualidad en el trabajo genera beneficios asociados al mejoramiento del clima como es un ambiente cordial, positivo y armonioso; actitudes positivas y tolerancia a cuestiones del trabajo; y mejores conductas con relación al servicio al cliente. Estos puntos dan como resultados positivos en los métricos organizacionales como son la eficiencia, mejor desempeño organizacional y aumento de productividad.

Otro trabajo efectuado por Sprung, Sliter, & Jex (2012) con enfoque en tres temas principales: estrés en el trabajo, salud física y mental. Encontraron que los participantes que reportaron mayor espiritualidad presentaron mejores índices de salud mental y física, además que fue asociada con un alto nivel de satisfacción laboral y bajo estrés.

Ahmadi, Nami, & Barvarz (2014) comprobaron en su trabajo una relación directa de la espiritualidad con aspectos laborales de desempeño como son interés en el trabajo, sentido de solidaridad y perfección. Campbell & Hwa (2014) corroboran la relación del desempeño y espiritualidad demostrando en su trabajo que las personas muestran un mayor compromiso afectivo y normativo cuando experimentan un sentido de comunidad en sus equipos de trabajo, sienten que sus valores están alineados con los de la organización y realizan funciones y tareas con significado, valiosas y necesarias; concluyendo un sentido general para disfrutar su trabajo y obtener un desempeño óptimo.

5.1.1. Discusión aportaciones valores culturales (Antropológicos).

En base a lo presentado con anterioridad, se enlistan las aportaciones en relación a los valores culturales que fueron encontradas en este trabajo, como se mencionó, la variable espiritualidad fue la más significativa; entre los hallazgos se encontró, que es importante en los trabajadores que:

- Conozcan el significado y propósito de trabajar.
- Conciban al trabajo como un medio para cumplir las misiones que se tienen en la vida.
- Tengan agradecimiento por el trabajo que poseen.
- Disfruten frecuentemente su trabajo al máximo.
- Acepten nuevos compañeros de trabajo dentro de su círculo laboral y quieran trabajar como una hermandad.
- Sientan confianza y conexión con los compañeros de trabajo.

En base a lo expuesto por Ashmos & Duchon (2000) y Petchsawanga & Duchon (2012) podemos resaltar la importancia que resulta en el trabajador que exista una experiencia afectiva y cognitiva, en la cual sienta una conexión con su trabajo desde tres perspectivas: el bienestar en el trabajo, significado y propósito del trabajo, y el sentido de interconexión y comunidad.

5.2. Discusión para valores individuales.

Las hipótesis establecidas para dar respuesta a los efectos de los valores individuales motivación y satisfacción laboral fueron formuladas de la siguiente manera:

H5: El valor motivación laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H5 se acepta, con un valor de estimación C.R.= 2.48 (>1.96); y un valor $p = 0.013$ “Significativo”³

H6: El valor satisfacción laboral es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H6 se acepta, con un valor de estimación C.R.= 2.65 (>1.96); y un valor $p = 0.008$ “Significativo”³

Los resultados concluyentes demostraron la aceptación de las hipótesis H5 y H6, lo cual confirma lo planteado en la literatura, donde se establece que la motivación (Vroom , 1964); (Porter & Lawler, III, 1968); (Pritchard , DeLeo, & Von Bergen Jr., 1976); (Hackman & Oldham, 1976); (Herzberg, 1987); (McClelland, 1987); (Locke & Latham, 1991); (Banks, 1997); (James, 2005); (Lunenburg, 2011); (Greenberg, 2011); (Locke & Latham , 2013) y satisfacción laboral (Lawler III & Porter, 1967); (Locke E. A., 1970); (Brass, 1981); (Maloney & McFillen, 1985); (Spector, 1997); (Judge, Joyce, Thoresen, & Patton, 2001); (Rosser & Mamiseishvili, 2011); (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011); (Gruneberg, 2014) son significativas en el desempeño de los trabajadores.

Se realiza un contraste de hallazgos encontrados en este estudio con evidencia empírica consultada en la literatura (Tabla 49); podemos señalar que la motivación tiene un efecto positivo en el desempeño en estudios realizados en diversas industrias y países como son: Estados Unidos de América (EUA), Alemania, México, Holanda, Pakistán y China. De esta manera se corrobora resultados semejantes obtenidos en esta investigación.

³ Para mayor detalle ver figura 35 en capítulo 4 Resultados.

Tabla 49. Estudios empíricos que relacionan la motivación con el desempeño laboral.

<i>Autor (Año)</i>	<i>Relación</i>	<i>País</i>	<i>Objeto de estudio</i>	<i>Sujeto</i>	<i>Sector</i>
(Burke, William, & Tamara, 1982)	Directa Positiva	USA	Estudio sobre gestión gerencial para el desempeño laboral utilizando estrategias motivacionales.	270 miembros del área de enfermería en hospital	Sector médico.
(Kleinbeck & Fuhrmann, 2000)	Directa positiva	Alemania	Estudio del sistema de gestión participativa de productividad (PPM) enfocado en la motivación por medio de metas y tareas claras para un mejor desempeño.	90 empleados de una empresa	Industria química Manufactura de silicón.
(Duarte Magaña, 2006)	Directa positiva	México	Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México	715 empleados de 11 empresas	Industria Maquiladora metalmecánica, electrónica y productos de seguridad,
(Stella, 2008)	Directa Positiva	Holanda	Estudio con enfoque en medición y mejora de la motivación en los trabajadores.	102 empleados de gobierno.	Sector gubernamental.
(Zameer, Ali, Waqar, & Muhammad, 2014)	Directa Positiva	Pakistán	Estudio sobre el impacto de la motivación en el desempeño de trabajadores de empresas de bebidas.	150 trabajadores de tres empresas de bebidas en 5 ciudades.	Sector bebidas y alimentos
(Uzonna, 2013)	Directa Positiva	China	Estudio del impacto de la motivación en el desempeño de los trabajadores en banco.	134 trabajadores	Sector Bancario

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se realiza una breve discusión de algunos de los hallazgos encontrados en los estudios referenciados en la Tabla 49, a fin de corroborar la comprobación de las hipótesis y presentar otras aportaciones empíricas encontradas.

El trabajo desarrollado por Kleinbeck & Fuhrmann (2000) concluyó que existe un incremento en el desempeño de los trabajadores cuando se tienen metas y tareas claras

y muy definidas. Por otra parte el trabajo de Duarte Magaña (2006) confirmó la relación entre el establecimiento de metas individuales y en grupo como elemento prescindible para la motivación laboral y los resultados positivos en el desempeño, además de confirmar que la retroalimentación es un elemento importante para la motivación de los empleados.

Burke, William, & Tamara (1982) demostraron en su estudio que dar reconocimiento y retroalimentación frecuente por el buen desempeño; considerar y valorar las ideas de los subordinados; así como establecer metas específicas son determinantes en la motivación y mejora del desempeño laboral.

Stella (2008) encontró en su estudio que motivadores intrínsecos como son: sentimiento de logro, participación, toma de decisiones, reconocimiento, retroalimentación por desempeño y sentimiento de desarrollo profesional; son elementos determinantes para el buen desempeño de los trabajadores. Además elementos motivacionales extrínsecos también importantes tales como un salario adecuado, buenas condiciones laborales, estabilidad y buenas relaciones en el trabajo son importantes para motivar a los trabajadores. Zameer, Ali, Waqar, & Muhammad (2014) coinciden en su estudio realizado en empresas de bebidas que factores como salario, estabilidad y oportunidades de desarrollo profesional son factores importantes para el desempeño de los empleados. Uzonna (2013) concluye que factores económicos como el salario son menos significativos para el desempeño que factores no económicos como son: el reconocimiento, autoridad en la participación de decisiones, además de oportunidades de desarrollo, participación en posiciones claves en la organización, autonomía, estabilidad laboral y retos laborales.

Para el caso de satisfacción laboral se presentan los hallazgos encontrados en evidencia empírica consultada en la literatura (Tabla 50); donde podemos señalar que la satisfacción laboral tiene un efecto positivo en el desempeño. De esta manera se corrobora resultados semejantes obtenidos en esta investigación.

Tabla 50. Estudios empíricos que relacionan la satisfacción con el desempeño laboral.

<i>Autor (Año)</i>	<i>Relación</i>	<i>País</i>	<i>Objeto de estudio</i>	<i>Sujeto</i>	<i>Sector</i>
(Valdés Flores, 2001)	Directa Positiva	México	Estudio de relación de liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad.	145 empleados de una empresa	Sector manufactura plásticos
(Bauer, 2004)	Directa Positiva	Alemania	Estudio sobre áreas de trabajo de alto desempeño y satisfacción laboral.	Base de datos de 15 países de Unión Europea. Muestra de 10693 empleados	Varios sectores (Agricultura, industria, construcción, transporte, financiero, Educación, salud, etc.)
(Vargas Téllez, 2008)	Directa positiva	México	Estudio de relación entre desarrollo personal con la satisfacción laboral y productividad en empresas de calzado	484 empleados de 16 empresas	Industria del calzado
(Edwards, Bell, Arthur, & Decuir, 2008)	Directa Positiva	USA	Estudio de relación entre tareas, satisfacción laboral y desempeño	444 Empleados de una empresa	Sector manufactura
(Jones, Jones, Latreille, & Sloane, 2008)	Directa Positiva	Gran Bretaña	Estudio sobre entrenamiento, satisfacción laboral y desempeño en área de trabajo	Base de datos con 2300 empresas. Muestra de 22500 empleados.	Sector industrial
(Ramandeep, 2012)	Directa Positiva	India	Estudio sobre el rol de factores en la satisfacción laboral de los empleados.	100 miembros del distrito de Punjab India	Sector servicios y gobierno
(Chiang Vega & Ojeda Hidalgo, 2013)	Directa positiva	Chile	Estudio para análisis de relación entre variables satisfacción laboral y desempeño de trabajadores	264 empleados	Sector servicios
(Nimali P., Khatibi, Navaratna, & Chinna, 2014)	Directa Positiva	Malasia	Estudio sobre satisfacción y desempeño laboral de empleados.	322 trabajadores	Sector manufactura vestimenta

Fuente: Elaboración Propia

En seguida, se presenta una breve explicación de los hallazgos encontrados en los estudios referenciados en la Tabla 50, con el fin de ratificar las hipótesis y presentar otras aportaciones empíricas encontradas.

En el estudio realizado por Ramandeep (2012) demostró que factores económicos como el salario no son solo responsables del desempeño del empleado, sino también situaciones relacionadas al trabajo como son la oportunidad de promociones y el desarrollo del personal, la buena relación con los compañeros de trabajo, una supervisión con enfoque en el factor humano y sus necesidades, y el tipo de trabajo y puesto que realiza el trabajador. Chiang Vega & Ojeda Hidalgo (2013) establecen mediante su estudio que las dimensiones de satisfacción en el trabajo y su relación con el desempeño están dados por la relación existente con el supervisor y el reconocimiento recibido al trabajador. Otras dimensiones importantes son los aspectos relacionados al ambiente laboral y el sueldo percibido.

Vargas Téllez (2008) indica que la comunicación efectiva con los compañeros de trabajo, la inclusión de toma de decisiones y participación de los trabajadores, el respeto entre las personas, la oportunidad de aprendizaje, la importancia o relevancia del puesto de trabajo y las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa son indispensables para un efectivo logro de satisfacción en los trabajadores y desempeño laboral. Edwards, Bell, Arthur, & Decuir (2008) coinciden que las oportunidades de desarrollo en el trabajo, tareas que son interesantes y que representan retos son significativas para la satisfacción y el desempeño. Valdés Flores (2001) agrega que las recompensas recibidas por buen desempeño y el logro de metas también influyen positivamente.

También Nimali P., Khatibi, Navaratna, & Chinna (2014) encontraron en su estudio que aspectos de satisfacción laboral como son un salario justo, supervisión efectiva, condiciones de trabajo adecuadas, importancia de los roles laborales y la buena relación con compañeros de trabajo son relevantes en el desempeño laboral. Jones, Jones, Latreille, & Sloane (2008) corroboran que el sentido de logro en las metas, el entrenamiento recibido, la percepción de un salario justo, y la importancia del rol en el trabajo son asimismo aspectos positivos. De la misma forma Bauer (2004) encontró en su estudio que una mayor satisfacción laboral está asociada con un mayor involucramiento de los trabajadores en el trabajo y con sus compañeros, de esta manera se incrementa su autonomía y toma de decisiones en sus labores.

5.2.1. Discusión aportaciones valores individuales.

Dando continuidad a las aportaciones encontradas en este trabajo, para los valores individuales encontramos que tanto la variable motivación, como la variable satisfacción fueron significativas en la percepción del desempeño laboral. Entre los hallazgos encontrados para la variable motivación, se establece que es importante en los trabajadores que:

- Sean reconocidos cuando hacen bien su trabajo y cumplan con sus tareas.
- Aprendan cosas nuevas en el trabajo.
- Realicen tareas valiosas que sean importantes en el trabajo.
- Realicen tareas que representen un reto.
- Participen y sea considerada su opinión en las decisiones en el trabajo.
- Trabajen en un lugar donde exista crecimiento laboral.
- Sean tratados con igualdad en el área de trabajo.

Entre los hallazgos encontrados para la variable satisfacción, se establece que es importante en los trabajadores que:

- Se consideren a si mismo importantes para cumplir las metas de producción.
- Consideren que su puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.
- Crean que cumplir con las tareas que le son asignadas signifiquen un logro importante.
- Crean que su trabajo sea seguro y estable.
- Les agrade y crean que su sueldo es justo por el trabajo realizado.
- Crean que tienen la oportunidad de desarrollarse en otros puestos de trabajo.
- Se les otorgue servicios para el bienestar del trabajador, por ejemplo: fondeo de ahorro, transporte, bonos económicos, servicio médico, comedor, seguro médico y otros más.

Se confirma lo planteado en literatura con base en las teorías de motivación (Greenberg, 2011), donde los motivadores intrínsecos y extrínsecos son significativos en la satisfacción del trabajador y por consecuencia en el desempeño laboral, con fundamento en teoría de factores (Herzberg, 1987); teoría de metas (Locke E. A., 1996), (Locke & Latham , 2013), (Utman, 1997); modelo de características de trabajo (Hackman & Oldham, 1976), participación en el trabajo (Uwe & Hartwig, 2000), modelo de expectativas (Porter & Lawler, III, 1968).

5.3. Discusión para valores grupales.

Las hipótesis establecidas para dar respuesta a los efectos de los valores grupales liderazgo y clima organizacional fueron formuladas de la siguiente manera:

H7: El valor liderazgo es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H7 se rechaza, con un valor de estimación C.R.= 0.49 (<1.96); y un valor $p = 0.624$ ⁴

H8: El valor clima organizacional es significativo en la percepción del desempeño en el trabajador.

- Podemos concluir que la hipótesis H8 se rechaza, con un valor de estimación C.R.= 1.14 (<1.96); y un valor $p = 0.252$ ⁴

Los resultados demuestran lo opuesto a lo planteado en la literatura, donde se establece que el liderazgo (Bass, 1985); (Mcneese-Smith, 1992); (Bass & Avolio, 1993); (Avolio, 1999); (Hoffman & Mehra, 1999); (Howell & Costley, 2001); (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002); (Tucker & Russell, 2004); (Kouzes & Posner, 2012); (Koontz & Weihrich, 2015), y clima organizacional (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990); (Wilderom, Glunk, & Maslowski, 2000); (Koys, 2001); (Patterson, Warr, & West, 2004); (Lars, 2010); (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009); (Rodríguez M., Paz Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011), son significativos en el desempeño laboral.

Con respecto a los valores grupales, no se encontraron variables significativas en el análisis de ecuaciones estructurales que pudieran dar solución a una relación con la

⁴ Para mayor detalle ver figura 36 en capítulo 4 Resultados.

variable dependiente desempeño; no obstante en la estadística descriptiva para la variable clima organizacional se encontró que más del 80% de los trabajadores encuestados contestaron que están de acuerdo en:

- La empresa da oportunidades de aprender cosas nuevas y habilidades valiosas.
- Se exige trabajar con un nivel de calidad alto.
- Recomiendan trabajar en la empresa.
- La empresa trata a los trabajadores con dignidad y respeto.

5.4. Conclusiones

Realizando un recuento a lo presentado en los capítulos previos, podemos afirmar que se ha concluido cada uno de los objetivos planteados, y se ha dado respuesta a cada una de las hipótesis. De esta manera se demuestra que nuestro objetivo general fue completado satisfactoriamente, el cual se enuncia de la siguiente manera:

“Determinar en qué medida son importantes los valores culturales, individuales y grupales en la percepción del desempeño laboral a partir de su análisis y correlación desde un enfoque humano en las líneas de producción del sector industrial de maquiladora de productos médicos en Tijuana, B.C.” El cual queda resuelto al describir, analizar, correlacionar y evaluar la relación causal entre cada una de las tres variables (Valores) en la percepción del desempeño laboral.

Una de las principales contribuciones de este trabajo a la literatura, es la manifestación de una relación directa positiva del valor espiritualidad con el desempeño laboral, la cual ha sido comprobada empíricamente. Además que no se pudieron

encontrar en la bibliografía existente estudios de la industria maquiladora en México que aborden y manifiesten una relación entre ambos conceptos.

Por otra parte existe abundante literatura que expone los conceptos de motivación y satisfacción (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006); (Chiavenato, 2009); (Krieger & Franklin Fincowsky, 2011); (Robbins & Judge, 2013); no obstante solo se puede hacer referencia a escasas investigaciones que han sido realizadas en la industria maquiladora en México, por lo tanto este trabajo nos permite conocer con mayor certeza las características motivacionales y de satisfacción que están relacionadas con el desempeño laboral, además que complementa los trabajos previos realizados en Baja California por Valdés Flores (2001), Duarte Magaña (2006), Muñúzuri (2005) y Ramirez A. (2006) y en otros estados del país por Vargas Téllez J. (2011), Zavala Fernández (2014), Ramírez, Badii, & Abreu Quintero (2008), Hernández Pólito (2013), Garza Leal (2000) por mencionar algunos.

En base a los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se ha hecho referencia a aportaciones encontradas en la evidencia empírica, lo que nos permite establecer un panorama distinto a otras investigaciones relacionadas con el tema, por lo tanto se sugiere contribuye a la elaboración de nuevas líneas de investigación y problemáticas relacionadas con las variables estudiadas; por esta razón esta tesis demuestra que existe contribución a nuevo conocimiento con base en el método científico.

Este trabajo provee evidencia empírica con base en conceptos teóricos que pueden servir de referencia para que la industria maquiladora del sector médico busque mejorar el desempeño laboral, con el fin de ser más competitiva. Por lo tanto, la industria debe

considerar el comportamiento organizacional como parte de sus estrategias, con el fin de lograr sus objetivos, como lo menciona Chiavenato (2009):

“El secreto de la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y las competencias de las personas que las conforman. Ése es el capital humano responsable de la competitividad organizacional. Al final de cuentas, el desempeño de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas que las forman. Es una cuestión de comportamiento organizacional”.

5.5. Limitaciones

El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano el cual presenta un nivel de sensibilidad alto, el cual depende de las características de la empresa, de las situaciones, de la estructura y la forma de operación; particularidades como son los procesos internos, el capital intelectual, el tipo de negocio dependen particularmente de los trabajadores y toda persona que tenga un trato directo con la organización, el cual se considera un activo intangible y que constituye una gran importancia como base fundamental y de emprendimiento al éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2009), por lo tanto, las características de cada empresa son casi únicas y diferentes.

A continuación se explican las restricciones en cuanto al alcance de estudio:

- La presente investigación se desarrolló en un periodo de tres años, de los cuales el trabajo de campo comprendió solo 3 meses, lo que nos sugiere un espacio temporal muy limitado.
- Dado que el tema de comportamiento organizacional es muy extenso con respecto a los componentes que lo conforman, no se pudieron analizar otras

dimensiones importantes como son: Personalidad, emociones, medición de actitudes, selección de personal, diseño de trabajo, estrés en el trabajo, cambio de actitud, procesos de grupo, poder, conflicto, entre otros más referenciados en Robbins & Judge (2013).

- Existe una limitante y falta de generalidad en cuanto al objeto de estudio, de las 18 empresas que conforman el clúster médico, solo un par de ellas fueron seleccionadas para realizar el trabajo de estudio.
- A pesar del esfuerzo y dedicación empleados en la investigación, se debe considerar como una limitante los aspectos relacionados con el investigador, su escasa experiencia para desarrollar procesos de investigación basados en el método científico, así como el conocimiento y dominio de la técnica estadística empleada.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones mencionadas, existe un gran acervo en conocimiento que ha sido desarrollado mediante la realización de esta investigación, tanto por el proceso de aprendizaje, como por la contribución al conocimiento; lo que contribuye a robustecer y complementar en la mejora y desarrollo de la industria maquiladora en la zona de Baja California. Teniendo por consecuencia, la posibilidad de crear oportunidades para abordar nuevas líneas de investigación y futuras aportaciones.

5.6. Futuras investigaciones.

Nuevas líneas de investigación se sugieren para profundizar en el conocimiento del comportamiento organizacional.

- Ejecución de una prueba piloto para la aplicación del modelo planteado en la investigación, que considere las variables significativas y el cual incluya un método de medición cuantitativo de la variable dependiente.
- En base al punto anterior, realizar un estudio tipo longitudinal para investigar la existencia de diferencias en los resultados de desempeño a través del tiempo.
- En base al modelo planteado, realizar estudios con otras variables dependientes que son de interés en las organizaciones como son: el ausentismo, rotación, conductas y comportamiento en el trabajo.
- Realizar estudios en industrias de diferentes giros y tamaños, tales como la industria aeroespacial y electrónica, las cuales predominan en la zona de Baja California.

6. Anexos.

Anexo 1. Cuestionario conflicto entre la familia y el trabajo

Dimensiones de conflicto familia trabajo	Nº	Enunciados	Respuesta				
			Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Conflicto entre tiempo en el trabajo y la familia	F1	El tiempo que dedico a mi trabajo, me impide participar en los quehaceres y actividades de mi hogar.	0	1	2	3	4
	F2	El tiempo que disfruto con mi familia regularmente causa que no invierta tiempo en actividades del trabajo que puedan ayudarme en mi desarrollo laboral.	0	1	2	3	4
	F3	No puedo participar en tiempo extra ni apoyar los planes de producción debido a que debo dedicar ese tiempo a mis responsabilidades familiares.	0	1	2	3	4
Conflicto basado entre estrés en el trabajo y la familia	F4	Cuando llego a casa del trabajo, normalmente estoy cansado para realizar actividades con mi familia.	0	1	2	3	4
	F5	Debido a problemas en mi casa, normalmente estoy preocupado o con angustia en el trabajo.	0	1	2	3	4
Conflicto basado en comportamiento organizacional con la familia y el trabajo	F6	Siento que en el trabajo hay poca preocupación por mí y mi familia, lo que me hace sentir poco valorado y desanimado en el trabajo.	0	1	2	3	4
	F7	Si no me permiten ausentarme en horarios de trabajo para atender asuntos de emergencia relacionados con mi familia me hace sentir no valorado y me desmotiva.	0	1	2	3	4

Anexo 2. Cuestionario religiosidad/espiritualidad

Dimensiones de religiosidad		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Relación y Religiosidad	R1	8	Me considero una persona religiosa	1	2	3	4	5
	R2	9	Trato de llevar mi religión y mis creencias hacia todos los aspectos de mi vida.	1	2	3	4	5
	R3	10	Siento que Dios me fortalece para hacer buenas cosas en el trabajo.	1	2	3	4	5
Significado y religiosidad	R4	11	Creo que Dios quiere que desarrolle mis habilidades y talento en el trabajo.	1	2	3	4	5
	R5	12	Mi fe en Dios me ayuda a lidiar con situaciones difíciles en el trabajo.	1	2	3	4	5
	R6	13	Persigo la excelencia en mi trabajo debido a mi fe en Dios.	1	2	3	4	5
Comunidad / generosidad y religiosidad	R7	14	Debido a mi fe en Dios, aprecio a las personas que trabajan conmigo	1	2	3	4	5
	R8	15	Debido a mi fe en Dios, cuando estoy solo y con mis compañeros, me comporto de forma correcta en mis labores en el trabajo.	1	2	3	4	5
	R9	16	Debido a mi fe en Dios, ayudo a mis compañeros en cuestiones de trabajo.	1	2	3	4	5

Dimensiones de Espiritualidad		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Relación conciencia espiritual (propósito) del trabajo	E1	17	Sé cuál es el significado y propósito de trabajar	1	2	3	4	5
	E2	18	Mi trabajo me ayuda a cumplir las misiones que tengo en la vida	1	2	3	4	5
Relación Sentimiento espiritual (Bienestar) del trabajo	E3	19	Me siento agradecido de tener un trabajo como el mío	1	2	3	4	5
	E4	20	Frecuentemente disfruto al máximo mi trabajo	1	2	3	4	5
Relación compañerismo espiritual (Interconexión) del trabajo	E5	21	Acepto que nuevos miembros en el trabajo sean parte de mi círculo laboral y trabajemos como una hermandad.	1	2	3	4	5
	E6	22	Siento una verdadera confianza y conexión personal con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 3. Cuestionario Motivación Laboral

Dimensiones de Motivación		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Motivación Intrínseca	M1	23	Me gusta que me reconozcan cuando hago buen trabajo o cumplo con mis tareas	1	2	3	4	5
	M2	24	Me interesa aprender cosas nuevas en mi trabajo	1	2	3	4	5
	M3	25	Quiero realizar tareas valiosas que sean importantes en el trabajo	1	2	3	4	5
	M4	26	Me interesa hacer tareas que representen un reto para mí	1	2	3	4	5
	M5	27	Me importa que en el trabajo consideren mi opinión y pueda participar en decisiones	1	2	3	4	5
Motivación Extrínseca	M6	28	Quiero trabajar en un lugar donde tenga crecimiento laboral.	1	2	3	4	5
	M7	29	Me gusta que a todos nos traten por igual en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
	M8	30	Cuando me reconocen por mi trabajo bien realizado, usualmente busco mejorar más y hacer mejor las cosas.	1	2	3	4	5

Anexo 4. Cuestionario Satisfacción Laboral

Dimensiones de Satisfacción Laboral		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Satisfacción Intrínseca	s1	31	Considero que soy un trabajador importante para cumplir las metas de producción.	1	2	3	4	5
	s2	32	Mi puesto de trabajo es de gran importancia para el proceso de producción y para la empresa.	1	2	3	4	5
	s3	33	El cumplir con las tareas que me asignan significa un logro importante para mí.	1	2	3	4	5
Satisfacción Extrínseca	s4	34	Me siento seguro y estable en mi trabajo	1	2	3	4	5
	s5	35	Me agrada mi sueldo y siento que es justo por el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
	s6	36	Me gusta tener la oportunidad de desarrollarme en otros puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
	s7	37	Me agrada que la empresa implemente servicios que son para el bienestar del trabajador (como por ejemplo fondo de ahorro, transporte, Bonos económicos, Servicio médico, comedor, seguro médico y otros mas)	1	2	3	4	5
	s8	38	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Cuestionario de liderazgo.

Dimensiones de liderazgo		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Liderazgo Transformacional	L1	39	Mi supervisor da la cara por mí y mis compañeros ante cualquier situación.	1	2	3	4	5
	L2	40	Mi supervisor me da confianza y apertura para platicar sobre asuntos de trabajo y personales	1	2	3	4	5
	L3	41	Confío en mi supervisor y en sus decisiones que toma	1	2	3	4	5
	L4	42	Mi supervisor me ayuda y da buena dirección en mis tareas	1	2	3	4	5
	L5	43	Mi supervisor promueve el crecimiento, motivándome a aprender cosas nuevas para aspirar a otros puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
	L6	44	Mi supervisor comprende los errores que cometo y me explica lo importante que es aprender de ellos.	1	2	3	4	5
	L7	45	Mi supervisor me comunica qué tan bien hago mi trabajo	1	2	3	4	5
Liderazgo Transaccional	L8	46	Mi supervisor me explica a detalle las recompensas o premios que puedo recibir si cumplo con mis tareas y metas.	1	2	3	4	5

Anexo 6. Cuestionario clima organizacional

Dimensiones de clima organizacional		No	Enunciados	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Trabajo	C1	47	Me dan las herramientas para realizar bien mi trabajo	1	2	3	4	5
	C2	48	Las ideas y sugerencias mías y de mis compañeros de trabajo son escuchadas	1	2	3	4	5
	C3	49	En esta empresa se les da mayor responsabilidad a aquellos que muestran actitud de liderazgo y son buenos trabajadores.	1	2	3	4	5
	C4	50	En esta empresa hay oportunidad de aprender cosas nuevas y habilidades valiosas	1	2	3	4	5
Trabajo de grupo	C5	51	Se me pide trabajar con un alto nivel de calidad	1	2	3	4	5
	C6	52	Hay espíritu de cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Liderazgo	C7	53	Mi supervisor casi siempre sabe lo que está pasando en su grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Característica Organizacional	C8	54	Yo si recomiendo a esta empresa para trabajar en ella	1	2	3	4	5
	C9	55	Los reglas y políticas en la empresa son justas	1	2	3	4	5

	C10	56	La empresa trata a los trabajadores con dignidad y respeto	1	2	3	4	5
--	-----	----	--	---	---	---	---	---

Anexo 7. Cuestionario medición de desempeño

Dimensiones de desempeño		No	Pregunta	Respuesta				
				Muy des acuerdo	Des acuerdo	Inseguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Trabajo	D1	57	Me encuentra ocupado en mis tareas durante la mayor parte de mi jornada de trabajo	1	2	3	4	5
	D2	58	Considero que mi trabajo es interesante y no aburrido	1	2	3	4	5
	D3	59	Me toma demasiado tiempo realizar mis tareas	1	2	3	4	5
	D4	60	Siempre mantengo el mismo ritmo de trabajo	1	2	3	4	5
	D5	61	El tiempo de mi jornada laboral es suficiente para finalizar las actividades y tareas que tengo asignadas	1	2	3	4	5
Condiciones personales	D6	62	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo faltar al trabajo	1	2	3	4	5
	D7	63	Por cuestiones ajenas y sin mi intención suelo llegar tarde a mi trabajo	1	2	3	4	5
	D8	64	Propongo ideas para mejorar los procesos de la empresa	1	2	3	4	5
	D9	65	Me considero responsable y dedicado con las tareas que me son asignadas	1	2	3	4	5
	D10	66	Acepto los puntos de vista de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Trabajo de grupo	D11	67	Considero que en mi trabajo suelen llamar la atención con frecuencia por tareas mal realizadas	1	2	3	4	5
Característica Organizacional	D12	68	La capacitación que recibo me permite hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 8. Cuestionarios contestados para investigación



Cuestionarios de investigacion

7. Bibliografía

- Hill , P., & Hood Jr., R. (1999). Measures of Religiosity. Religious Education Pr.
- McDonald, R. P., & Ringo Ho, M.-H. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82. doi:10.1037//1082-989X.7.1.64
- A. Roe, R., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 1-21.
- Aguirre Zubiaurre, Z., & Martínez Díaz, M. P. (2006, Enero-Marzo). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *Fundación Mapfre Medicina*, 17(1), 14-24.
- Ahmad Raza, S. (2010). *Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of punjab*. Thesis Doctor of Philosophy , University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah , Arid Agriculture University, Rawalpindi , Pakistan.
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R. (2014). The Relationship Between Spirituality In The Workplace And Organizational Citizenship Behavior. *Elsevier*, 114, 262-264.
- Aldás Manzano, J. (s.f.). *Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing*. Universitat de València.
- Aldás Manzano, J., Küster Boluda, I., & Vila López, N. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en Marketing*. (U. d. Empresariales, Ed.) Valencia: ResearchGate. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/267725602>
- Aldas-Manzano, J., & Ezequiel , U. (2005). Análisis multivariante aplicado. Thomson-Paraninfo.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A review and recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos™ 17.0 User's Guide*. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation.
- Argyle, M. (1989). DO HAPPY WORKERS WORK HARDER? The effect of job satisfaction on work performance.
- Asha, R. (2012). Managing diversity: Impact of religion in the Indian workplace. *Journal of World Business*(47), 232-239.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 134-145.

- Asociación Industrial de Productos Médicos de las Californias A.C. (2015, Octubre 25). *Cluster de productos medicos de las Californias*. (Fideicomiso empresarial de Baja California) Retrieved Octubre 25, 2015, from <http://industriamedica.org/>
- Avolio , B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations (Advanced Topics in Organizational Behavior series)* (1 ed.). SAGE Publications, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1997). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 441-462.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature Review. *Management research and practice* , 3(4), 77-86.
- Bagozzi, R., & Youjae, Y. (1988). On the evaluation of estructural equation Models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Banks, L. (1997). *Motivation in the workplace: Inspiring your employees*. Coastal Training Technologies Corp.
- Barajas Escamilla, M. d., Rodríguez Carrillo, C., & García Jiménez, H. (2006). Aprendizaje organizacional y comportamiento ambiental en la industria maquiladora del norte de México. *Redalyc.org*, 18(36), 145-180.
- Bartling, B., Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2012, June). Discretion, Productivity and Work Satisfaction. *Discussion Paper No. 383*. Munich , Germany.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (1 ed.). SAGE Publications, Inc.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administracion. Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo* (Octava ed.). Mc Graw Hill.
- Bauer, T. K. (2004). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*. Institute for the Study of Labor, Bonn, Germany .
- Bentler, P., & Dudgeon, P. (1996). COVARIANCE STRUCTURE ANALYSIS: Statistical Practice, Theory, and Directions. *Annu. Rev. Psychol.*, 47, 563-592.
- Berdecía Cruz, Z. I., González Domínguez, J. R., & Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21-32.

- Bergen, V., & Mawer, W. T. (2008). Faith at work. *Southern Law Journal*, 18, 206-218.
- Berghe, J. (2011). *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*. Arcada.
- Bin Shmailan, A. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4, 1-8.
Retrieved from <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Blanchard, C. M., Tremblay, M. A., Pelletier, L. G., Taylor, S., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Bohrnstedt, G. (1976). *Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes*. (En G.F. Summers Medición de actitudes ed.). México, DF: Trillas.
- Bollen, K. (1999). *Structural Equations with Latent Variables*. SAS Institute Inc.
- Boomsma, A. (2000). *Reporting Analyses of Covariance Structures*. Netherlands: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brass, D. (1981). Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 331-348.
- Brikend, A. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, 3(4), 77-86.
- Burke, R. J., William, W., & Tamara, W. (1982). Effective management of day-to-day job performance: Motivational strategies and work outcomes. *The Journal of Psychology*(111), 35-40.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation modeling with AMOS* (Second ed.). New York / London: Routledge.
- Calleja, N. (1988). El desempeño y la satisfacción laboral de bibliotecario: Construcción de escalas de evaluación. *Revistas UNAM*, 2(004), 11-24.
- Campbell, J., & Hwa, Y. (2014). Workplace Spirituality and Organizational Commitment Influence on Job Performance among Academic Staff. *Jurnal Pengurusan*, 115-123.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Carrillo, J. (2003). *Evolución Industrial y pérdida de ventajas en las maquiladoras en México*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Carrillo, J. (2008). Las Maquiladoras Fronterizas, (Modelo Agotado?). *Berkeley Planning Journal*, 21.
- Carrillo, J. (2013). Retrieved 5 18, 2014, from <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/resumen-ejecutivo-firmas-multinacionales-en-mexico-un-estudio-sobre-la-estructura-organizacional-la-innovacion-y-las-practicas-de-empleo/>
- Carrillo, J., & Gomis, R. (2003, Abril). Los retos de las maquiladoras ante la pérdida de competitividad. *Comercio Exterior*, 53(4), 318-327.
- Carrillo, J., & Gomis, R. (2005). Generaciones de maquiladoras. Un primer acercamiento a su medición. *Frontera Norte*, 17(33), 26-51.
- Carrillo, J., & Lara, A. (2004). Nuevas capacidades de coordinacion centralizada. ¿Maquiladoras de cuarta generación en México? *Redalyc.org*, XXII(3), 647-667.
- Carrillo, J., & Partida, R. (2004). *La Industria Maquiladora Mexicana: Aprendizajes tecnológicos, impactos regionales y entornos institucionales*. Colegio de la Frontera Norte y la Universidad de Guadalajara.
- Cebula, N., Craig, E., Eggers, J., Douville Fajardo, M., Gray, J., & Lantz, T. (2012). *Achieving Performance Excellence: The influence of leadership on organizational performance*. National Institute of Corrections.
- Cequera Marvel, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Cequera Marvel, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (n.d.). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores.
- Cequera, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización*. Cartagena, 7 a 9 de Septiembre.
- Cequera, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización*. Cartagena, 7 a 9 de Septiembre.
- Charles , M. (2006). *Faith at Work: What Does It Mean to Be a "Faith-Friendly" Company?* The Conference Board. Retrieved from https://www.conference-board.org/pdf_free/councils/TCBCP002.pdf
- Charles, M. (2006). Faith at Work: What Does It Mean to Be a "Faith-Friendly" Company? *The conference board*. Executive action series.

- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Mc Graw Hill.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006, January). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Christen, M., Soberman, D., & Iyer, G. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2013). *Biodiversidad Mexicana*. Retrieved 12 14, 2014, from <http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/quees.html>
- Cristini, A. (2007). *High performance workplace practices from the employees' perspective*. University of Bergamo and University of Oxford.
- Crocker, L., & Algina, J. (2006). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Wadsworth Pub Co.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Vol. EH14 4AS). Edinburgh, Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo. Heriot-Watt University.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F. (2009;). Development and Validation of the Work Effort Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(4x), 266-273. doi:DOI 10.1027/1015-5759.25.4.266
- De la Garza, E. T. (2004). Modelos de Producción en el sector maquilador: Tecnología, organización del trabajo y relaciones laborales. *IX Foreo de investigación: Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. México, Distrito Federal: UNAM.
- De la Garza, E. T., Nefta, J. C., Carillo, J., Panigo, D., Urrea, F. G., Alves, G., . . . Lucena, H. (2010). Trabajo y Modelos Productivos en America Latina. Buenos Aires: CLACSO.
- DeCenzo , D., Robbins, S., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administracion* (6ta. ed.). Pearson.
- DÍAZ NIETO, E. S., RAMÍREZ RESÉNDIZ, R., & CABELLO CERVANTES, L. M. (n.d.). *Modelo de gestión del clima organizacional y liderazgos enfocado a la productividad caso en empresa del estado de Querétaro*. Querétaro: Universidad autónoma de Querétaro.
- DJO Corporate . (2016, 08 07). *DJO Corporate*. Retrieved from <http://www.djoglobal.com/corporate-info/about-us>

- DJO History. (2016, 08 07). *DJO History*. Retrieved from <http://www.djoglobal.com/corporate-info/our-company/history>
- Duarte Magaña, E. (2006, Abril 28). Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México. Mexicali, B.C., México: Doctorado en Administración en Negocios Internacionales, Cetys Universidad.
- Duarte Magaña, E. (2006, Abril 28). ESTUDIO DE MOTIVACIÓN, ACTITUDES Y PRODUCTIVIDAD EN EMPLEADOS DEL SECTOR MAQUILADOR DEL NOROESTE DE MÉXICO. *Proyecto de Disertación Doctoral*. Mexicali, Baja California, Mexico.
- Duchon, D., & Ashmos, D. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833. doi:10.1016
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833.
- Dunn, C., Jurkiewicz, C., & Giacalone, R. (2005). Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility. In L. W. Fry, *Toward a theory of ethical and spiritual well being, and corporate social responsibility through spiritual leadership* (pp. 47-83). Information Age Publishing.
- Edelberg, G. S. (2006, Septiembre-Diciembre). LA ESPIRITUALIDAD Y LA RELIGIÓN EN EL TRABAJO. *Revista EAN*, 135-140.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J. W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied psychology: An international review*, 57(3), 441-465.
- El Economista . (2013, 09 28). *Urbes y Estados*. Retrieved from <http://eleconomista.com.mx/estados/2013/08/28/bc-trazan-linea-estrategica-industria-medica>
- Elm, D. R. (2003). Honesty, spirituality, and performance at work. In R. A. Jurkiewicz, *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 277-288). New York: M. E. Sharp.
- Ersoz, S., & Aktepe, A. (2012). A quantitative performance evaluation model based on a job satisfaction-performance matrix and application in a manufacturing company. *International Journal of Industrial Engineering*, 19(6), 264-277.
- Espinosa, E. I., & Pérez, R. C. (1994, Jul-Dic). Edicion Internet Gestion y Estrategia Departamento De Administracoön. *Gestión y Estrategia. Departamento de administración*.(6), 85-91. Retrieved from Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art10.html>
- Fernández Fernández, R., Tascón López, R., Álvarez Cuesta, H., & Quirós Hidalgo, J. G. (2007). Inmigración, religión y trabajo en Andalucía. In J. d. Andalucía (Ed.). Sevilla.

- Fernández Nogales, Á. (1998). *Investigación de mercados: obtención de información* (2 ed.). Madrid: Civitas.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:DOL: 10.2307/3151312
- Fry, L. W. (2005). Toward a Theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. In R. A. Jurkiewicz, *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, (pp. 47-83). Information Age Publishing.
- Fry, L., & Matherly, L. (2006). *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Academy of management meeting, Atlanta, Georgia.
- Garcia, B., & Cox, J. (2010, Enero 26). *SCIELO*. Retrieved from Empresas maquiladoras en México con bajo compromiso organizacional: estudio de caso:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200005
- Garcia-Salmones Fernández, L. (2008). Satisfacción y eficacia: Un estudio con grupos de trabajo en un entorno e productivo. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a distancia. Facultad de psicología.
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-363. doi:10.1111
- Garza Leal, A. (2000). Estrategias motivacionales para el personal de la empresa. *Tesis*. Nuevo Leon, México: Universidad Autonoma de Nuevo León.
- Garza Ponce, O. M. (2012). PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL. *PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL*. MONTERREY, NUEVO LEON: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.
- GARZA PONCE, O. M. (2012). PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL. *PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL*. MONTERREY, NUEVO LEON: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.
- Geigle, D. (2012). Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review. *Business and Management Review*, 2(10), 14-27.
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). Handbook or workplace spirituality and organizational performance. M.E. Sharpe, Inc.
- Golob, T. (2003). Structural Equation Modeling. *Elsevier Science Ltd*, 37, 1-25.

- González Salinas, R., & Blanco Jiménez, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *InnOvaciOnes de NegOciOs* 9(17): 129-148.
- Gordon Davidson, M. C. (2000). *Organisational climate and its influence upon performance: A study of Australian hotels in South East Queensland*. Tesis doctoral, Griffith University, Faculty of Commerce and Management.
- Gordon Davidson, M. C. (2000). *Organisational climate and its influence upon performance: A study of Australian hotels in South East Queensland*. Doctor of Philosophy, Griffith University, School of Marketing and Management.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10 ed.). Pearson.
- Greenberg, J. (2011_a). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011_b). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011_c). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011_d). In *Behavior in Organizations* (pp. 271-273). Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011_e). In J. Greenberg, *Behavior in Organizations* (pp. 259-278). Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of vocational behavior*, 31, 200-215.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:17/10/2010 00:21
- Greenhaus, J., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health Consequences of Work-Family Conflict: The Dark Side of the Work-Family Interface. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 5, 61-98.
- Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8), 1848-1880.
- Gruneberg, M. (2014). *Understanding Job Satisfaction*. Palgrave Macmillan UK.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Office of Naval Research and Manpower Administration, U. S. Department of Labor . Academic Press, Inc.
- Hair, J., Tatham, R., Anderson, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Harkins, P. (2014). *10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams*. Linkage. Developing leaders Worldwide.

- Hernández Pólito, A. (2013). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones publicas y privadas*. ANFECA. México D.F.: XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la investigacion* (Quinta ed.). McGrawHill.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 5-16.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work. Volume 1 of Organization and Business*. Transaction Publishers.
- Hill, P. (2005). Measurement in the Psychology of Religion and Spirituality: Current Status and Evaluation. In R. Paloutzian, & C. Park (Eds.). New York, NY, US: Guilford Press.
- Hoffman, J. M., & Mehra, S. (1999). Management leadership and productivity improvement programs. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 221-232.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Prentice Hall.
- INEGI. (2010). *Migración interna Censo 2010*. Retrieved from http://ceacepal-rtc.org/download_files/Mar%2015_05%20Juan%20Enrique%20INEGI%20Interna.pdf
- INEGI. (2013). *Indices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2012*. Retrieved 05 18, 2014, from metodologia, cuadros y graficas: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/iplycumo/iplycumo.pdf
- INEGI. (2013, octubre 22). *Producto interno bruto*. Retrieved from Estructura porcentual del producto interno bruto por sector de actividad económica: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=785&c=24466>
- INEGI. (2014, Abril 29). *Baja California Ocupación* . Retrieved from Personal ocupado en la industria manufacturera según subsector: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=1033&e=02&c=29313>
- INEGI. (2014, ABRIL 15). *ESTADÍSTICA MENSUAL SOBRE ESTABLECIMIENTOS CON PROGRAMA IMMEX*. Retrieved from CIFRAS DURANTE ENERO DE 2014: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/est_immex/ni-immex.pdf
- Inmigración, religión y trabajo en Andalucía. (2007). In R. Fernández Fernández, R. Tascón López, H. Álvarez Cuesta, J. G. Quirós Hidalgo, & J. d. Andalucía (Ed.). Sevilla.

- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima ed.). Mc Graw Hill.
- Jabil History. (2016, 07 31). *Jabil History*. Retrieved from <http://www.jabil.com/blog/jabils-50th-anniversary-celebrating-50-years-of-ingenuity/>
- Jabil Summary. (2016, 07 31). *Jabil Summary*. Retrieved from <http://www.jabil.com/whyChooseJabil/>
- Jacques, B. (2000). The influence of employee involvement on productivity: A review Research. *Applied Research Branch Strategic Policy*.
- James, E. D. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance*. Ph. D. Thesis/dissertation, The University of Birmingham, School of Manufacturing & Mechanical Engineering.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2008). *Training, Job Satisfaction and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004*. Institute for the Study of Labor, Bonn, Germany.
- Judge, T. A., & Saari, L. M. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *43*(4), 395-407.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765-780. doi:DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., Joyce, B., Thoresen, C., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-Job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulleting*, *127*(3), 376-407.
- Kalliath, P., & Kalliath, T. (2013, August 19). Work– Family Conflict and Its Impact on Job Satisfaction of Social Workers. *British Journal of Social Work*, 1-19.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, *94*(1), 89-106. Retrieved from <http://dx.doi.org/doi:10.1007/s10551-009-0251-5>
- Kees Looise, J., Torka, N., & Ekke Wigboldus, J. (2011). UNDERSTANDING WORKERPARTICIPATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT THE FIRM LEVEL: IN SEARCH FOR AN INTEGRATED MODEL. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 87-113.
- Kessler, R., Barber, C., Berglund, B., Cleary, P., McKenas, P., Pronk, D., . . . Wang, , P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *45*(2), 156-174.
- Kinjerski, V., & Skrypnik, B. J. (2006). Measuring the Intangible: Development of the Spirit at Work Scale. *Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*, (pp. 1-16). Atlanta, GA.
- Kleinbeck, U., & Fuhrmann, H. (2000). Effects of a Psychologically Based Management System on Work Motivation and Productivity. *Applied Psychology: An International Review*, *49*(3), 596-610.

- Koech, P. M., & Namusonge, G. (2012, September). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Koenig, H. G., & Büssing, A. (2010). The Duke University Religion Index (DUREL): A Five-Item Measure for Use in Epidemiological Studies. *Religions*, 78-85.
- Komal Khalid, B., & Masood Qureshi, T. (2007, June). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, Vol.3(2), 54 – 68.
- Koontz , H., & Weihrich, H. (2013). Elementos de Administracion. Un enfoque internacional y de innovacion. Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administracion, Una perspectiva Global* (11va. ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administracion, Una perspectiva Global*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective: An International, Innovation and Leadership Perspective* (10 ed.). McGraw Hill Education.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., C.W. de Vet, H., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 154-171.
- Kopelman, R. E., Brief, A., & Guzzo, R. A. (1990). The role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider, *Organizational Climate and Culture* (pp. 282-318). Jossey-Bass.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kouzes , J. M., & Posner, B. Z. (2012). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Jossey-Bass.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kras, E. S. (2001). *Administración Mexicana en transición*. Iberoamérica S. A. de C.
- Krieger, M. J., & Franklin Fincowsky, E. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. (1ra Edicion ed.). Mexico: Pearson.
- Lars, P. (2010, March). Organizational Climate and Performance. *The relation between organizational climate and pe rformance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. Netherlands: TU Delft University of technology.

- Latona, J. C. (1972). Leadership styles and productivity: a review and comparative analysis. *Training and development Journal*.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *A Journal of economy and society*, 7(1), 20-28.
- Lichtman, R. J. (2007). Effects of an organization's climate on performance of supply chain managers in Michigan: A Perception Study. *International Journal of Quality and Productivity Management*, 7(1), 38-46.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 117-124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 480-483.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Locke, E., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance* (1 ed.). Routledge.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International journal of management, business, and administration.*, 15(1).
- Lynn, M. L., Naughton, M. J., & VanderVeen, S. (2008). Faith at Work Scale (FWS): Justification, Development, and Validation of a Measure of Judaeo-Christian Religion in the Workplace. *Journal of Business Ethics*.
- Malcolm G., P., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- MalikehBeheshtifar, & Zare, E. (2013). Effect of Spirituality in workplace on Job Performance. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(2), 248-254.
- Malone, M. D., Hartman, S. J., & Payne, D. (1998). Religion in the Workplace: Religious Activities on the Job. *Labor Law Journal*.
- Maloney, W. F., & McFillen, J. M. (1985). Valence of and Satisfaction with Job Outcomes. *Journal of Construction Engineering and Management*, 11(1).
- Marchant, L. (Marzo 2006). FACTORES ORGANIZACIONALES CRÍTICOS. *Ciencias Sociales Online*.

- Maria, R., H. Schwartz, S., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 48 (1), 49-71, Universidad Complutens e de Madrid, Spain and The Hebrew University of Jerusalem , Israel.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Pearson Educacion.
- Marvel, M. C., Rodríguez, C. M., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 73-80.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Mcneese-Smith, D. (1992). The impact of leadership upon productivity. *Nursing economics*, 10(6), 393-396.
- MENDOZA COTA, J. E. (2004 , Second Semester). *EconoQuantum*. Retrieved from Revista de Economía y Negocios.: http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_1_num_1/vol_1_no_1_art_4.pdf
- Mendoza Cota, J. E. (s.f.). Productividad del trabajo en la industria maquiladora del norte de México: Un análisis de convergencia. *EconoQuantum*, 1(1), 58-82.
- Mendoza Cota, J. E., & Calderón Villareal, C. (2000). Demanda regional de trabajo en la industria maquiladora de exportacion en los estados de la frontera norte. *Frontera Norte*, 13(24).
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista facultad de ciencias económicas. Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Midlej Silva, M. A., & Vicente Lorente, J. D. (07/09). *Practicas de Recursos Humanos y Productividad: El efecto moderador y mediador del clima organizacional*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Midlej Silva, M. A., & Vicente Lorente, J. D. (2009). *Practicas de Recursos Humanos y Productividad: El efecto moderador y mediador del clima organizacional*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Miller, D. W. (2006). *God at Work: The History and Promise of the Faith at Work Movement*. Oxford University Press.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. An exploratoy empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Min-Ping, Wei-Chun, L., & Chih-Ning, H. (2012). Confucian dynamism work values and team performance: A multiple-level analysis. *Asian Journal of Social Psychology*(15), 178-188.

- Mohammad Jasim, U., Rumana Huq, L., & Saad Md. Maroof, H. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
- Morteza Raei, D., Masoud, G., & Zahra Karimi, A. (2012). The effect of spiritual values on employees' organizational commitment and its models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 159-166.
- Mullen, B., & Copper, C. (1995). *The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration*. Syracuse University.
- Muñúzuri, G. (2005). Satisfacción de los trabajadores mexicanos de línea, en maquiladoras coreanas, japonesas y estadounidenses, establecidas en baja california. México.
- Myint, S. (2013 (b)). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Perth, Australia: Sense Publishers.
- Myint, S. K. (2013 (a)). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Netherlands: Sense Publisher.
- Nimali P., G. D., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job satisfaction and job performance among factory. *Asian journal of management sciences & education*, 3(1), 96-104.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). McGraw-Hill.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1993). *Psychometric Theory* (3 ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Nypro Diagnostic. (2016, 07 31). *Nypro Diagnostic*. Retrieved from <http://www.nypro.com/healthcare/diagnostic/>
- Nypro Healthcare. (2016, 7 31). *Nypro Healthcare*. Retrieved from <http://www.nypro.com/healthcare/>
- Nypro History. (2016, 7 31). *Nypro History*. Retrieved from <http://www.nypro.com/nypro-history/>
- Nypro Medical Devices. (2016, 07 31). *Nypro Medical Devices*. Retrieved from <http://www.nypro.com/healthcare/medical-devices/>
- Nypro Pharmaceutical. (2016, 07 31). *Nypro Pharmaceutical*. Retrieved from <http://www.nypro.com/healthcare/pharmaceutical/>
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu council development area of Lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.

- Ogbonna, E., & Lloyd, H. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ojokuku, R. M., & Sajuyigbe, A. S. (2014). Effect of Employee Participation in Decision Making On Performance of Selected Small and Medium Scale Enterprises in Lagos, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol.6(No.10), 93-97.
- Omar, A., & Florencia Urteaga, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. V. 9(ISSN 1657-9267), No.1, 79-92. Bogotá, Colombia: Universidad Psicología.
- Omar, A., & Florencia, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. V. 9(ISSN 1657-9267), No.1, 79-92. Bogotá, Colombia: Universidad Psicología.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 55-60.
- Ozeki, C., & Ernst Kossek, E. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work & Family*, 2(1).
- Packard, T. (2009). Leadership and Performance in Human Services Organizations. In R. J. Patti, *The Handbook of Human Services Management* (2nd ed., pp. 143-164). SAGE Publications, Inc.
- Paredes Saavedra, M. (2013). Cohesion teams and working environment perceived by university employees Montemorelos. *Revista Apuntes univversitarios*, 3(2), 39-56.
- Pater, R. (2013). *The Art of Creative, High-Performance Leadership*. Professional Safety. American Society of Safety Engineers .
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 193-216.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Pérez Ruiz, A. (2007). Apuntes y aproximaciones en torno a la Industria Maquiladora de Exportación en México. *Redalyc*, 22(142), 23-31.
- Pérez Santiago, J. A. (2007). Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. *Anales de psicología*, 23(1), 137-146.
- Permarupan, P. Y., Al- Mamun, A., Ahmad Saufi, R., & Binti Zainol, N. R. (2013). Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review. *Canadian Social Science*, 9(4), 63-68.

- Petchsawanga, P., & Duchon, D. (2012). Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189- 208. doi:10.1080/14766086.2012.688623
- Petchsawanga, P., & Duchon, D. (2012). Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189-208. doi:10.1080
- Peterson, R., & Brown, S. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of marketing*, 58(2), 70.
- Porter, L. W., & Lawler, III, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
- Prada Ospina, R. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 45-50.
- Pritchard , R. D., DeLeo, P. J., & Von Bergen Jr., C. W. (1976). A field experimental test of expectancy-valence incentive motivation techniques. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 355-406.
- Pugno, M., & Depedri, S. (2009). *Job performance and job satisfaction: an integrated survey*. Trento Italia: Università degli Studi di Trento.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 92-106). LA AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO (ASH) PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Seccion Monografica*.
- Radetich Filinich, N. (2016). El capitalismo y el rechazo de los límites: El caso ejemplar del taylorismo y el fordismo. *Acta Sociológica*, 69, 17-50. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.acso.2016.02.002
- Ramandeep, K. (2012). The Role of Factors on Job Satisfaction of Employees – An Empirical Study. *Journal of Business and Management*, 2(4), 49-52.
- Ramirez A., A. (2006). Satisfaccion laboral de la Mujer Profesionista de Mexicali de acuerdo a la Proporción de Genero en su Organización. México.
- Ramírez, R., Badii, M., & Abreu Quintero, J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Ravenswood, K. (2011). Productivity, Participation and Employee Wellbeing in the Residential Aged Care Sector. *A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD)*. Auckland, New Zealand.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *Elsevier*, 16, 655-687. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.003

- Regent University School of Business and Leadership. (2013). *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(2).
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi:DOI 10.1108/09534810810847039
- Renovato Oliva, M. (2016). Tesis. *Incrementar la productividad y eficiencia en las familias de ultrasling en el area de procare*. Tijuana , Baja California, México: Instituto Tecnológico de Tijuana.
- Riquelme Orellana, E., Rojas Habibe, A., & Jiménez Figueroa, A. (2012). Equilibrio trabajo-familia, apoyo familiar, autoeficacia parental y funcionamiento familiar percibidos por funcionarios públicos de Chile. *NB - Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET*, XV(18).
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2008). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Prentice-Hall.
- Rodríguez M., A. A., Paz Retamal, M., Lizana, J. N., & Cornejo, F. A. (2011). CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO: EN UNA ORGANIZACIÓN ESTATAL CHILENA. *SALUD & SOCIEDAD*, 2(2), 219-234.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Rosser, V. J., & Mamiseishvili, K. (2011). Examining the Relationship between Faculty Productivity and Job Satisfaction. *The journal of the Professoriate*, 101-132.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and economics. *Strategic Management Journal*, 5-29.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 20(4), 67-75.
- Secretaria de Economía. (2013). *Pro Mexico. Inversion y comercio*. Retrieved from http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/68/2/FC_Dispositivos_Medicos_ES.pdf
- Secretaria de Economía. (2015). *La industria de Dispositivos Médicos en México*. Retrieved Octubre 25, 2015, from Pro México Inversión y Comercio: http://mim.promexico.gob.mx/JS/MIM/PerfilDelSector/DispositivosMedicos/150727_Dispositivos_medicos_ESP.pdf

- Secretaria de Economia. (s.f., s.f s.f). *Pro Mexico*. Retrieved 05 17, 2014, from Inversion y Comercio: http://promexico.gob.mx/es_ca/promexico/Dispositivos_Medicos1
- Shepperd, J. A. (1995, October). Remedying Motivation and productivity Loss in Collective Settings. *American Psychological Society., Volume 4*(Number 5), 131-134.
- SHRM. (2008). *Religion and Corporate Culture. Accommodating Religious Diversity in the Workplace*. Society for human resource management.
- Singapore Productivity Association. (2010, August). Leadership and its Impact on Productivity. National Library Board 2010.
- Soldan, Z. (2010). Group Cohesiveness and Performance: The Moderating Effect of Diversity. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(4).
- Soto Nogueira, L. (2010). LA CALIDAD Y LA CULTURA EN EMPRESAS MAQUILADORAS. *CULCyT*.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. SAGE publications Inc.
- Sprung, J., Sliter, M., & Jex, S. (2012). Spirituality as a moderator of the relationship between workplace aggression and employee outcomes. *Elsevier*, 53, 930-394.
- Srivastava, S., & Kailash, C. B. (2011, June). Role of motivation in higher productivity. *SMS VARANASI*, Vol. VII(No. 1).
- Stella, O. (2008). *Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government*. Masters of arts in development studies specialisation: Human Resource and Employment (HRE), Graduate School of Development Studies, Netherlands.
- Strauss, M., & Novak, J. (2009, 03). *Focus on Outsourcing*. (B. International, Ed.) Retrieved from Selection and Oversight of Domestic and International CMOs: http://www.bioprocessintl.com/wp-content/uploads/bpi-content/BPI_A_090703AR04_O_78234a.pdf
- Taboli, H. (2012). Approach Based on Motivation Theories. *Life Science Journal*, 9(4), 556-560.
- Tchapchet, E. T. (2013, August). The impact of employee participation on organisational productivity at a university of technology in the Western Cape, South Africa. South Africa.
- TCHAPCHET, E. T. (2013, August). The impact of employee participation on organisational productivity at a university of technology in the Western Cape, South Africa. South Africa.
- Torres Bernal, J. L. (FUENTE: PSICOLOGIA.COM. 2003; 7(2)). El liderazgo y su relación con la productividad de las empresas. *Revista psicologia.com*.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

- Ullman, J., & Bentler, P. (2003). *Handbook of Psychology. Structural Equation Modeling*. John Wiley & Sons, Inc. doi:DOI: 10.1002/0471264385.wei0224
- United Nations Development Programme. (2014). *Human Development Reports*. Retrieved 12 15, 2014, from <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>
- Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Uwe, K., & Hartwig, F. (2000). Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity. (I. A. Psychology, Ed.) *Applied psychology: An international review*(49 (3)), 596-610.
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199-211.
- Valdés Flores, P. (2001, MAyo). La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del Liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad. Tijuana, B.C., México: Centro de Enseñanza Técnica y Superior. Cetys Universidad.
- Van Buren III, H. J. (1995). Work and religious faith: How people of faith relate to their employers. *International Journal of Value-Based Management*, 8(3), 279-288. doi:DOI: 10.1007/BF00942840
- Vargas Téllez, J. (2011). Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. *Nova Scientia*, 4(7), 172-204.
- Vargas Téllez, J. A. (2008). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 1(1), 150-172.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Jossey-Bass.
- Walker, A. G. (2013). The Relationship between the Integration of Faith and Work with Life and Job Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 453-461. doi:doi:10.1007/s10551-012-1271-0
- Weisman, C. S., & Teitelbaum, M. A. (1987). The Work-Family Role System and Physician Productivity. *Journal of Health and Social Behavior*, 28, 247-257.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Wendelien, V. E., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Wilderom, C. P., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. Ashkenasy, C. Wilderom, & M. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 193-209). Sage.

- Willis , T. A., O'Connor , D. B., & Smith, L. (2008). Investigating effort–reward imbalance and work–family conflict in relation to morningness–eveningness and shift work. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22(2), 125-137.
- Workforce Compensation and Performance Service. (2011). A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals. Office of personnel management.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (1999). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 84-94. doi:10.1037/1076-8998.5.1.84
- Zameer, H., Ali, S., Waqar, N., & Muhammad, A. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293-298.
- Zavala Fernández, O. (2014). Motivacion y satisfaccion laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. *Tesis*. D.F., México.
- Zirak, H., Azizzadeh, F., Bahrami, H., & Sarihi Sfestani, R. (2013). Investigating the Relationship between Organizational Environment and Productivity of Organizational Managers. *Euro-Asian Journal of Economics and Finance*, 1(1), 51-62.

