

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado



**FACTORES HUMANOS QUE PERMITEN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE NAVOJOA,
SONORA, MÉXICO.**

Disertación presentada por
Arturo De la Mora Yocupicio

**Como requisito para obtener el grado de Doctor en Filosofía con Especialidad
en Administración**

Monterrey, México.

Noviembre 2024.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado

**FACTORES HUMANOS QUE PERMITEN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE MICROEMPRESAS MANUFACTURERAS DE NAVOJOA,
SONORA, MÉXICO.**

Aprobación de la Tesis por el Comité Doctoral

Dra. Adriana Segovia Romo
Presidente

Dr. Roberto Ruiz Pérez
Secretario

Dr. Óscar Ernesto Hernández Ponce
Vocal 1

Dr. Juan Rositas Martínez
Vocal 2

Dra. María Mayela Terán Cázares
Vocal 3

Monterrey, N.L., México.

4 de noviembre de 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Arturo De la Mora Yocupicio

Firma:

Fecha: 4 de noviembre de 2024.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme salud para concluir este proceso doctoral y haberme permitido crecer profesionalmente durante el mismo.

A mis padres, por haberme inculcado valores que me siguen ayudando a concluir proyectos como este. Mi padre que ya no pudo ver culminado este reto pero sigo sintiendo su respaldo; mi madre que siempre ha sido mi ejemplo de superación ante la adversidad y no rendirse ante nada.

A mis hermanos, por su respaldo moral durante este periodo de estudio.

A mi esposa Julieta, quien con su gran amor y paciencia me ha apoyado en todo momento para lograr este objetivo profesional. Siempre agradecido contigo; **TE AMO!**

A mi hija María Laura, por haber sido casi mi compañera de escuela, sobre todo durante la pandemia de COVID-19. Gratos momentos durante los tiempos de comida. **TE ADORO, HIJA.** Recuerda, eres nuestro gran orgullo.

A Javier Talamante Esquer, que siempre me brindó aliento y ejemplo para conseguir lo que me propongo.

Al Instituto Tecnológico de Sonora, mi noble institución, por facilitarme los permisos para emprender y culminar este doctorado. En especial al Dr. Javier José Vales García y al Dr. Jesús Héctor Hernández López, ambos, en su momento, Rectores de ITSON; al primero por gestionar mi ingreso al doctorado y al segundo, por apoyarme a culminarlo.

A la Dra. Adriana Segovia Romo, mi directora de tesis, quien con su ejemplo de profesionalismo y dedicación ha logrado plasmar en mí un sello especial: atención a los detalles, mejorar mi redacción y exposición con enfoque en lo breve y sustancioso pero sobre todo, estar preparado y anticipado a los compromisos. Gracias por el tiempo y paciencia que invirtió en mi formación.

A todos los demás integrantes de mi comité doctoral: Dr. Roberto Ruiz Pérez, Dr. Óscar Ernesto Hernández Ponce, Dr. Juan Rositas Martínez y Dra. María Mayela Terán Cázares, de quienes seguiré valorando sus aportaciones de mejora hacia mi tesis y sus conocimientos compartidos.

A todos mis maestros durante este doctorado, quienes brindaron infinidad de conocimientos y experiencias: Dra. Karla Annett Cynthia Sáenz López, Dra. Martha del Pilar Rodríguez García, Dr. Elías Alvarado Lagunas y Dra. Mónica Blanco Jiménez.

A los Dres. Christian Oswaldo Acosta Quiroz, Alberto Galván Corral, Ramón René Palacio Cinco, Gilberto Manuel Córdova Cárdenas, Jorge Guadalupe Mendoza León y Juan José García Ochoa por sus valiosos consejos y tiempo de asesoría buscando mejorar el nivel de mi investigación.

A los Mtros. Mauricio López Acosta y John Sosa Covarrubias por su gran respaldo moral y autorizaciones administrativas para concluir mi doctorado.

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS.

OIT= Organización Internacional del Trabajo

INEGI= Instituto Nacional de Estadística y Geografía

OCDE= Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OMC= Organización Mundial del Comercio

FEM= Foro Económico Mundial

PYMES= Pequeñas y medianas empresas

MIPYMES= Micros, pequeñas y medianas empresas.

PIB= Producto interno bruto.

BSC= Balanced Scorecard

CO= Clima organizacional

PL= Participación laboral

DENUE= Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.	2
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS.	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.	8
1. Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.	13
1.1. Antecedentes del problema a investigar.	13
1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema.	13
1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar.	21
1.1.3. Mapa conceptual del problema a investigar.	26
1.2. Planteamiento teórico del problema de investigación.	27
1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar (variable dependiente). ...	27
1.2.2. Relación teórica de la variable dependiente con las independientes.	29
1.3. Pregunta central de investigación.	33
1.4. Objetivo general de la investigación.	33
1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación.	33
1.5. Hipótesis general de investigación.	34
1.6. Metodología.	35
1.7. Justificación de la investigación.	35
1.8. Delimitaciones del estudio.	38
1.9. Matriz de congruencia	39
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	41
2.1 Marco Teórico de la variable dependiente (Y) Desempeño del trabajador	41
2.1.1 Teorías y definiciones	44
2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y	50
2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.	52
2.2.1. Variable independiente X1 Liderazgo transformacional	54
2.2.2. Variable independiente X2 Motivación	60
2.2.3. Variable independiente X3 Participación laboral (PL)	64
2.2.4. Variable independiente X4 Satisfacción laboral	68

2.2.5. Variable independiente X5 Cohesión.....	72
2.2.6. Variable independiente X6 Clima organizacional (CO)	77
2.3. Hipótesis operativas o específicas.....	82
2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis.....	83
2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis	84
Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	86
3.1. Tipo y diseño de la investigación	86
3.1.1. Tipos de investigación.....	86
3.1.2. Diseño de la investigación.....	87
3.2. Métodos de recolección de datos	87
3.2.1. Operacionalización de las variables de las hipótesis	88
3.2.2. Elaboración del instrumento	93
3.2.3. Validez de contenido	95
3.3. Población, marco muestral y muestra	96
3.3.1. Tamaño de la muestra.....	97
3.3.2. Sujetos de estudio	100
3.3.3. Prueba piloto	100
3.3.3.1. Confiabilidad	102
3.4. Métodos de análisis	102
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	104
4.1. Resultados finales de la estadística descriptiva del perfil del encuestado.....	104
4.2 Resultados finales de regresión lineal.....	107
4.2.1. Estadísticos básicos de los datos muestrales.....	107
4.2.2. Correlaciones entre las variables en estudio	112
4.2.3. Análisis estadístico (análisis de regresión lineal múltiple).	113
4.3 Comprobación de hipótesis.....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
Bibliografía.	138
Anexos.....	156

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Número de industrias manufactureras en los municipios del sur de Sonora.....	18
Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica	39
Tabla 3. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico	84
Tabla 4. Variables de investigación e indicadores de medición	89
Tabla 5. Número de mipymes manufactureras y cantidad de trabajadores en Navojoa, Sonora	96
Tabla 6. Número de mipymes de manufactura por actividad en Navojoa, Sonora	97
Tabla 7. Distribución estratificada de la muestra	99
Tabla 8. Resultados de Alfa de Cronbach por variable en prueba piloto.....	101
Tabla 9. Estadísticos descriptivos.....	107
Tabla 10. Resultados de prueba de Kolmogorov-Smirnov	110
Tabla 11. Correlaciones entre las variables en estudio	113
Tabla 12. Resumen del modelo.....	114
Tabla 13. Tabla de ANOVA	115
Tabla 14. Resultados de significancia en las variables	116
Tabla 15. Comprobación de hipótesis	117

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Tendencia de la productividad laboral y sus componentes.....	15
Figura 2. Número de trabajadores de los nueve principales municipios en sector manufacturero en Sonora.....	20
Figura 3. Número de empresas manufactureras por municipio.....	20
Figura 4. Mapa conceptual.....	26
Figura 5. Influencia del factor humano y sus dimensiones en la productividad.....	30
Figura 6. Antecedentes teóricos.....	33
Figura 7. Tipos de desempeño.....	43
Figura 8. Modelo de Triple P.....	45
Figura 9. Modelo gráfico de las hipótesis.....	83
Figura 10. Edad de los trabajadores.....	104
Figura 11. Antigüedad en empresa de los trabajadores.....	105
Figura 12. Sexo de los trabajadores.....	105
Figura 13. Nivel de estudios de los trabajadores.....	106
Figura 14. Rama del sector productivo.....	106
Figura 15. Gráficas de linealidad.....	108
Figura 16. Gráfica de homocedasticidad.....	109
Figura 17. Gráfica de normalidad.....	110

INTRODUCCIÓN.

Existirán comunidades con mejor desempeño y adecuados niveles de vida cuando se entienda mejor la relación entre las palabras de productividad, desempeño empresarial y calidad. Son buenas medidas para evaluar la situación de una empresa, incluso muestran el nivel de desarrollo de una economía. Estos términos son una excelente medida para enfrentar situaciones complicadas que enfrentan los países (Deo et al., 2015).

Mejorar el desempeño es la meta más importante de una organización. Las empresas deben implementar esquemas de motivación en sus trabajadores para incrementarlo. Se han identificado dos formas de medir el desempeño: financiero y no financiero (Pang & Lu, 2018). Antes las compañías evaluaban su desempeño midiendo solamente aspectos financieros, ventas y rentabilidad. Tales criterios ya no son adecuados para lograr los resultados que buscan los corporativos empresariales. Por ello ahora se utilizan indicadores financieros y no financieros ya que se complementan (Ha et al., 2016). De acuerdo a Tangen (2005) los términos productividad y desempeño se pueden intercambiar y están relacionados vocablos como eficiencia, efectividad y rentabilidad, es por ello que en este trabajo se usarán ambos términos como sinónimos.

Se elige estudiar a las microempresas manufacturas debido a que debido a que las PYMES son la mayor parte de las compañías del planeta (mayor a 90%), y ayudan a incrementar el nivel de vida pues brindan fuentes de trabajo (Haddad et al., 2020). En el mundo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son el 90% de las empresas y ofrecen 70% de las fuentes de empleo, según datos del Foro Económico Mundial (FEM, 2020a). Las PYMES simbolizan 99% de la totalidad de las empresas del planeta; las empresas micro contratan 31% de la fuerza laboral de los 36 países afiliados a la OCDE; 18% de ellas son pequeñas y 21%, medianas, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019c).

Las microempresas fueron el sector más afectado durante la pandemia de COVID-19: casi 20% cerraron (FEM, 2021). Navojoa se encuentra en tercer sitio a nivel estado con 769 manufactureras. Ha mostrado una ligera recuperación desde el censo de 2014 (contaba con 734 empresas) pero presenta un retroceso respecto al censo 2009 donde contaba con 788 compañías de ese sector. En este caso, Navojoa presenta un estancamiento desde hace 10 años en lo que se refiere a empresas manufactureras. En Navojoa, entre 2008 y 2018 se ha visto una disminución de 14 empresas micro de tipo industrial en esta ciudad, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019a).

Esta investigación se enfoca en la influencia de los factores humanos en el desempeño del trabajador de las microempresas dedicadas a la manufactura de Navojoa, Sonora, México. La productividad se entiende como el resultado de la coordinación de la habilidad humana, la coordinación y la manera en que se hacen las cosas, aprovechando muy bien los insumos asignados para lograr los resultados buscados (Cequea & Rodríguez, 2012). También se revisarán las causas y consecuencias que generan el bajo desempeño del trabajador en el sector industrial del estado de Sonora y México. Se muestran las causas que pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores del sector industrial de las microempresas navojoenses.

La pregunta central de investigación es ¿Cuáles son los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial? y el objetivo general de la investigación es Analizar los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora. La hipótesis general de la presente investigación se describe a continuación, los factores humanos de una empresa industrial de Navojoa, Sonora (México) que inciden positiva y significativamente en el desempeño del trabajador son: liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional. Se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, correlacional, no experimental y transversal que se realizará en la ciudad

de Navojoa. El objeto de estudio son las empresas de manufactura con menos de 10 trabajadores. La unidad de análisis o sujeto de estudio son los trabajadores operativos de las áreas de producción.

Esta investigación ayudará a las empresas industriales porque podrán adoptar estrategias que mejoren aspectos relacionados a los factores humanos que repercuten en el desempeño de sus trabajadores. Este trabajo es importante ya que la productividad ayuda a mantener fuentes de empleo, propicia mejora en los sueldos de los trabajadores, los buenos niveles de productividad impactan en el desarrollo del personal, la productividad genera mejores ambientes laborales y las empresas productivas promueven la investigación y desarrollo. Además, generará nuevos conocimientos sobre la influencia de los factores humanos en el desempeño laboral de las industrias de Navojoa, Sonora, el cual no ha sido estudiada de acuerdo a la búsqueda de investigaciones previas.

En el primer capítulo se presentan datos sobre la situación actual de la problemática en análisis. Con apoyo de información obtenida en organismos internacionales, nacionales, autores y consultoras es importante dimensionar las causas que generan baja productividad, así como las consecuencias que traen consigo. Se muestran datos sobre la ubicación de México en lo que a productividad se refiere en el plano mundial y en América Latina. En el segundo apartado se comparten algunas teorías relacionadas con la variable dependiente, así como algunos conceptos de desempeño. Las variables independientes son liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional. Se presentan resultados de investigaciones de cada una de estas variables. Se muestran conceptos de cada una de las seis variables independientes citando a diferentes autores.

En el tercer capítulo se muestran el tipo y diseño de la investigación, métodos de recolección de datos, tal es el caso de la elaboración del instrumento y de la operacionalización de las variables. Se describe la población, marco muestral y la

muestra; también se explicarán los sujetos de estudio y los métodos de análisis estadísticos a las que será sometida esta investigación. En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la prueba piloto, así como alfa de Cronbach de cada una de las dimensiones del instrumento, así como estadísticos descriptivos de la prueba piloto, análisis estadísticos del método de regresión y los supuestos de la regresión (linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y colinealidad), para terminar con la sección de conclusiones y las recomendaciones.

1. Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.

En esta sección se explicará lo referente a la situación actual de la problemática en estudio, así como también las causas y consecuencias que ha generado este fenómeno. Se muestra el mapa conceptual de esta situación, planteamiento del problema, antecedentes teóricos, la relación teórica de la variable dependiente con las variables independientes, pregunta y objetivo general de esta investigación, sus hipótesis, metodología empleada, justificación de la investigación, delimitaciones del estudio y, por último, la matriz de congruencia. Todos estos aspectos generan un panorama introductorio a esta investigación.

1.1. Antecedentes del problema a investigar.

Se desconoce de forma precisa desde cuándo se evalúa el desempeño individual, sin embargo en el siglo III los emperadores de la dinastía Wei evaluaron el desempeño de integrantes de su familia. Hacia el siglo XIX se verificaba el desempeño en empresas que procesaban algodón en Escocia. En la Primera Guerra Mundial el ejército norteamericano utilizó un sistema de evaluación del desempeño en sus. En los años 90 con la llegada del Balanced Scorecard (BSC) se consideró la aportación del personal al enfoque estratégico (Brudan, 2010).

1.1.1. Hechos actuales que contextualizan el problema.

En este apartado se presentan datos sobre la situación actual de la problemática en análisis. Con apoyo de información obtenida en organismos internacionales, nacionales, autores y consultoras es importante dimensionar las causas que generan baja productividad, así como las consecuencias que trae consigo. Se muestran datos sobre la ubicación de México en niveles de productividad en el plano mundial y en América Latina. Así mismo, se analiza el desempeño productivo del estado de Sonora

en el marco nacional. También se agrega una revisión de factores que está provocando la baja productividad en el sector productivo regional.

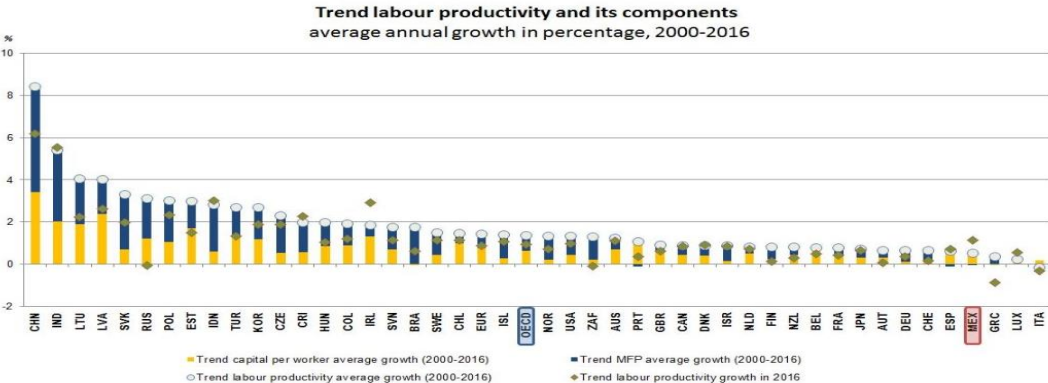
Esta investigación se enfoca en la productividad laboral. La productividad es un indicador de vital importancia para cualquier sector productivo. Por lo general, representa un área de oportunidad pues siempre habrá una mejor manera de optimizar los recursos. La productividad se trata de un término empleado por diferentes disciplinas pues tiene consecuencias en resultados de las compañías y genera desarrollo económico de los países (Jaimes et al., 2018). La productividad es el resultados de la coordinación de las destrezas humanas, la coordinación y la manera de trabajar, usando adecuadamente los insumos disponibles para alcanzar los objetivos trazados (Cequea & Rodríguez, 2012).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) la productividad laboral es un factor importante del desempeño económico pues, se trata de un indicador vital que explica el total de producción lograda (medido por medio del Producto Interno Bruto) por unidad de esfuerzo (en este caso lo mide con el número de trabajadores que se emplearon) en un tiempo establecido. Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) la productividad laboral se mide dividiendo la producción alcanzada entre el nivel de trabajo gestionado en el proceso de producción, ya sea en una compañía o país.

Otra forma de medir la productividad es por medio el EBITDA (por sus iniciales en inglés *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) la cual es una medida de desempeño que expresa las utilidades antes de los intereses, depreciación, amortización e impuestos. Esta métrica se hizo popular en la década de 1980 pues reflejaba la capacidad de una compañía para cumplir con sus adeudos. Es una forma de comunicarse con los accionistas como una variación de lo que es la utilidad neta (Verriest et al., 2018). Sin duda, esta manera es bastante práctica para tomar decisiones frente a compromisos que adquiera una compañía.

En el plano internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) presenta el nivel que ocupa México en ese organismo en un comparativo de tendencia de la productividad laboral y sus componentes en el periodo 2000-2016, donde no resulta sobresaliente su lugar, el cual se ubica en los últimos lugares en la Figura 1. De manera que se observa que el crecimiento promedio de la productividad laboral en este lapso de tiempo no ha sido destacado aunque muestra una mejoría en 2016. De la misma manera, la OCDE (2018) expresa que el crecimiento de la productividad laboral es de 1.3%, y corresponde a la tendencia en crecimiento anual promedio entre los años 2010 a 2016, superando el promedio de la OCDE (0.8%), donde Grecia presenta el desempeño más bajo en este periodo (-1.0%) e Irlanda muestra el más destacado (5.5%).

Figura 1. Tendencia de la productividad laboral y sus componentes.



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020).

De acuerdo al INEGI (2019a) a nivel estado de Sonora, Navojoa contrata al 6.6% del personal del sector manufacturero (14,878) ocupando el cuarto lugar. Sus industrias manufactureras ocupan el quinto lugar en la producción bruta total sonorenses generando 6.1% de la producción estatal (19,083 millones de pesos). El valor de los productos elaborados, bienes generados y extraídos que se producen en Navojoa representan 7.1% de lo industrializado en Sonora (17,822 millones de pesos), ocupando el cuarto lugar estatal.

El sector manufacturero es el tercero en número de empresas (769 empresas) representando 14.2% del total de Navojoa. Las manufactureras contratan 37.1% del total de los trabajadores que laboran en Navojoa (primer lugar de todos los sectores). La industria alimentaria es el subsector más grande del sector manufacturero de esta ciudad: 381 empresas (49.5%) de las 769 empresas que conforman este sector. En este último subsector, la Rama Elaboración de productos de panadería y tortillas cuenta con 318 empresas de las 381 compañías (83.5%). Estas últimas representan 7.5% del total de las empresas de industria alimentaria del estado de Sonora, superada por Hermosillo (33.2%) y Cajeme (21.3%).

Estos datos muestran una perspectiva de la productividad laboral de México frente a otras naciones que pertenecen a la OCDE. Sin duda es mucho el camino que falta para estar entre los mejores lugares a nivel internacional. Se requiere, además de esfuerzo, encontrar las estrategias adecuadas que eleven el desempeño. Quizá el uso de mejores prácticas industriales o usar nuevos esquemas generarían mejores resultados. Sin embargo, un dato alentador es el porcentaje promedio de crecimiento que muestra México entre 2010-2016: 1.3%, el cual supera al promedio de la OCDE (0.8%) y podría augurar mejores cosas en los próximos años.

Revisando el panorama del continente americano, se presentan las estadísticas de la OIT (2019b) respecto a las tendencias y proyecciones de la productividad laboral, el decrecimiento esperado para América del Norte a partir del año 2018 y que no terminará sino hasta 2020 (con 1.3%) no así lo esperado para América Latina y el Caribe, en donde se ubica México. Esta última región muestra un crecimiento sostenido y notable desde 2017 (en donde mostró desempeño en números negativos: -0.1). El salto significativo fue de 2017 a 2019.

Es importante mencionar que en el documento de donde se obtiene esta información no se hace mención de aspectos relacionados con la pandemia de COVID-19, la cual está afectando notablemente la economía a nivel mundial. Este dato es importante porque presenta el porcentaje de crecimiento de la productividad laboral en

los países del área. La OCDE (2019a) compara el Producto Interno Bruto (PIB), la productividad laboral y el uso de mano de obra en México en un estudio publicado en mayo de 2019. Muestra un descenso de 47% a 39% en la productividad de los trabajadores 2000 y 2017 en comparación con los promedios de la OCDE.

Según la OIT (2018) las medidas de Productividad por hora y Productividad por trabajador en México se comportan igual mostrando un desempeño bajo en el periodo de 1991 a 2015, aumentando anualmente por apenas arriba del 1%, lo cual no lo hace sobresalir, así como también los indicadores de puestos de trabajo y las horas laboradas. Respecto al índice de productividad laboral (por sector) con base en horas trabajadas en México que muestra el INEGI (2020c) en las empresas manufactureras disminuyó de abril a junio 2020, -9% respecto al trimestre anterior. Un indicador de productividad laboral resulta de la división de la suma de lo que se genera a precio fijo por un periodo de tiempo y el indicador de horas trabajadas o el índice de trabajadores totales participantes en un periodo de tiempo (INEGI, 2020).

Haciendo un análisis del Índice de productividad laboral por estado en México con datos de INEGI (2020c), las compañías manufactureras del estado de Sonora presentan una disminución de -9.3% respecto al mismo trimestre del año anterior. Sonora está en el grupo de entidades que mostraron un retroceso en su índice de productividad laboral, donde el estado de Oaxaca presenta el peor desempeño (-46.8%). Yucatán con 37.1% es de los estados con mayor desempeño respecto al mismo trimestre del año pasado. En la Tabla 1 se muestra el número de industrias manufactureras en los municipios del sur de Sonora, así como la cantidad de trabajadores que la componen. Navojoa representa 18%, ocupando el segundo lugar entre el bloque de municipios compuesto por Cajeme (Cd. Obregón), Guaymas, Empalme, Álamos, Etchojoa y Huatabampo. Cajeme es el líder en cuanto a número de empresas dedicadas a la manufactura en esta citada región con el 52% (INEGI, 2020a). Se cita este grupo de municipios del estado de Sonora ya que se busca

contextualizar el lugar que ocupa Navojoa entre ellos en cuanto al número de empresas industriales.

Tabla 1. Número de industrias manufactureras en los municipios del sur de Sonora

	Navojoa	Álamos	Etchojoa	Huatabampo	Cajeme	Guaymas	Empalme	Total	%
0-5 trabajadores	716	99	151	255	2031	509	163	3924	86.60%
6-10 trabajadores	61	6	9	22	149	41	19	307	6.78%
11-30 trabajadores	17	0	1	10	87	22	10	147	3.24%
31-50 trabajadores	8	0	0	1	28	2	2	41	0.90%
51-100 trabajadores	4	0	0	0	10	12	4	30	0.66%
101-250 trabajadores	7	0	0	0	14	11	9	41	0.90%
251 y más trabajadores	6	0	1	1	17	11	5	41	0.90%
Total	819	105	162	289	2336	608	212	4531	100.0%
%	18%	2%	4%	6%	52%	13%	5%	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2020a)

Continuando con los hechos actuales que explican el problema, a continuación se presentan datos relacionados con factores que están siendo afectados por el desempeño laboral en las compañías del sector industrial de Navojoa, Sonora. La OIT (2019a) indica que México ha tenido un desempeño decreciente de 2008 a 2017 en lo que a salarios reales promedio se refiere (casi 15%) comparado con otros países que forman el Grupo de los Veinte (G-20). Este grupo se forma por las veinte economías más importantes del planeta incluyendo economías en vías de desarrollo como los ya desarrollados (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020). En el plano de América Latina y el Caribe, la OIT (2019a) en su Informe mundial sobre salarios 2018-2019

estima que el promedio del crecimiento de los salarios reales de los trabajadores mexicanos de 2008 a 2017 es del -1.7.

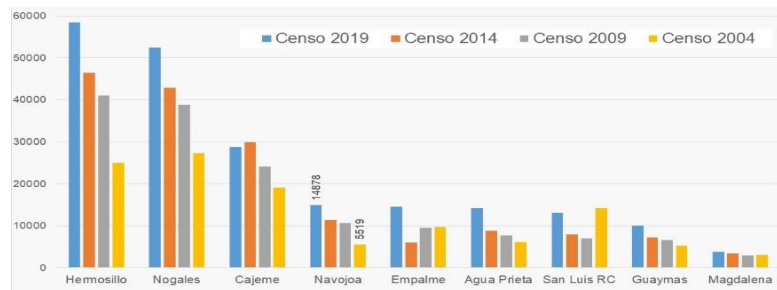
En lo que se refiere a otro factor que incide en el desempeño laboral se muestra el Clima organizacional. La consultora Deloitte Consulting Group S.C. (2019) muestra estadísticas del mercado laboral mexicano en su informe sobre capital humano. Dice que el ambiente de trabajo positivo es el factor de mayor importancia (65%). Así mismo la OCDE (2017), establece que el ambiente laboral es un factor que incide en el desempeño de la fuerza laboral. En México casi 34% del personal ocupado laboralmente tienen una excesiva carga de trabajo. Los mexicanos trabajan la mayor cantidad de horas de los países de la OCDE (27% sobre el promedio).

Respecto al factor de Habilidades y destrezas del trabajador la OCDE (2017), comparte que casi el 26% de los trabajadores en México están evaluados por encima de su nivel de competencia; y aproximadamente 31% no está debidamente apto para su empleo. Parte de este problema lo genera el hecho de que casi 40% de egresados desempeña en áreas que no tienen relación con su perfil formativo. Entrando al factor de Capacitación restringida, de acuerdo a datos del censo económico de INEGI (2019a) 588 empresas de manufactura del estado de Sonora sí capacitaron a su personal durante el año 2018. Esto representa 5.01% del total de compañías de ese sector en esa entidad federativa. Con ese porcentaje, Sonora se ubica en el lugar 11, en donde Baja California ocupa el primer lugar con 14.59%.

En lo que concierne a otro problema que genera el bajo nivel de productividad es que se generan Contrataciones limitadas. De acuerdo al INEGI (2020b) las industrias manufactureras en México han estado ocupando cada vez menos personal desde abril de 2019 a junio de 2020, mostrando una pequeña recuperación en julio de 2020 de 0.9% respecto al mes anterior. En la Figura 2, con datos del INEGI (2019a) se muestra el comportamiento en cuanto a crecimiento en el número de trabajadores de los nueve municipios sonorenses con mayor número de trabajadores en el censo 2019 en el sector manufacturero en un comparativo de los últimos cuatro censos

(2019, 2014, 2009, 2004). Navojoa ha presentado un crecimiento de casi tres veces de 2004 a 2019 (de 5519 a 14878) en su número de trabajadores en el sector manufacturero. Sin duda, las empresas que se establecieron en Sonora durante este periodo han demandado personal.

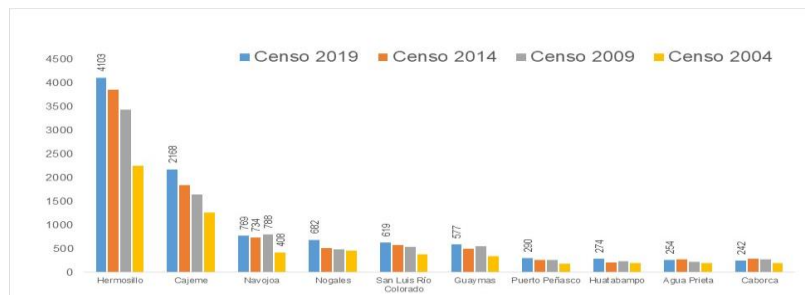
Figura 2. Número de trabajadores de los nueve principales municipios en sector manufacturero en Sonora.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2019a)

En lo referente a Bajo crecimiento empresarial, en la Figura 3 se muestran los 10 municipios del estado de Sonora con mayor cantidad de empresas manufactureras registradas durante el censo 2019, según INEGI (2019a). Hermosillo es el primer lugar en 2019 con 4103 empresas manufactureras. Navojoa es el tercer lugar con 769 manufactureras. Ha mostrado una ligera recuperación desde el censo de 2014 (contaba con 734 empresas) pero presenta un retroceso respecto al censo 2009 donde contaba con 788 compañías de ese sector. En este caso, Navojoa presenta un estancamiento desde hace 10 años.

Figura 3. Número de empresas manufactureras por municipio.



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2019a).

Ahora, en lo que respecta al factor Satisfacción laboral se muestran datos al respecto. Deloitte Consulting Group S.C. (2019) muestra datos interesantes de sus estudios en México. Ante varios factores que pueden causar satisfacción en los trabajadores, destaca las herramientas y tecnología. Las nuevas generaciones demandan mejores condiciones tecnológicas para desempeñar sus funciones mostrando un nivel de insatisfacción del 19%. Entrando al factor de Investigación y desarrollo, la OCDE (2017), establece que en México, sólo el 1% del personal corresponde a investigación y desarrollo, comparado con países de la OCDE como Israel, Dinamarca y Finlandia donde representan más del 20%. El nivel de inversión en este rubro sigue siendo bajo tanto en el sector público como del privado. En 2013, las compañías mexicanas invirtieron lo correspondiente al 0.2% del Producto Interno Bruto; la media de la OCDE es de 1.6%, destacando Corea con 3.3%.

Como tercer factor se muestra Liderazgo incompetente. De acuerdo a la compañía asesora Willis Tower Watson (2019), con datos de 909 empresas en 38 naciones, la falta de liderazgo y la atención adecuada que brindan el personal de alto mando a los trabajadores son la principal causa por la cual la gente deja su trabajo (75%). Esta misma compañía externa datos sobre el rol de los líderes ante la automatización que se viene en los próximos tres años: 73% de los gerentes deberán comunicar y dirigir el cambio en lo que respecta a la mezcla entre seres humanos y tecnología (Willis Tower Watson, 2018). De acuerdo a la Society for Human Resource Management (2016) el liderazgo es una competencia que no presentan los aspirantes a un puesto de trabajo. Señalan que 58% de los aspirantes en una entrevista de trabajo no muestran dominio de esta habilidad, lo que resulta crítica para dirigir equipos de trabajo a lograr mejores resultados.

1.1.2. Causas y consecuencias del problema a investigar.

En este apartado se revisarán las causas y consecuencias que generan el bajo desempeño laboral en el sector industrial de Navojoa, Sonora. En primer término, se muestran las causas que pueden estar generando el bajo desempeño laboral en el sector industrial navojoense.

A continuación se analizará la primera consecuencia: Poca inversión privada. Con datos del INEGI (2019a) se muestran los montos de Inversión total a 2019 de empresas manufactureras mexicanas (aumento de activos, insumos y productos que forman parte de las empresas en el año citado). Sonora ocupa el lugar 17 con 2038.87 millones de pesos, representando 0.94% del total de las inversiones del sector manufacturero a nivel nacional. Nuevo León, es el líder con 31681.04 millones de pesos invertidos (14.58% del total). En otra causa del bajo nivel de productividad se menciona la Adquisición de nuevos equipos, los cuales están inmersos directamente en los procesos transformadores de la producción, entre los cuales está maquinaria y equipo, incluyendo computarizados (INEGI, 2019a).

Con información de INEGI (2019a) se citan datos de las inversiones realizadas por las compañías de manufactura pero en maquinaria y equipo involucrados especialmente en los procesos de producción. El estado de Nuevo León está al frente en este rubro (220351.57 millones de pesos; 11.54% del total nacional) y Sonora mantiene el lugar 17 (36455.39 millones de pesos; 1.91% del total). Continuando con el análisis referente a la adquisición de equipos y maquinarias que se desempeñan directamente en el proceso de alto valor, se comenta que el líder en ese concepto ha crecido 46% en un periodo de 10 años, mientras que Sonora sólo 16%, es decir, el mejor desempeño ha mostrado una reproducción de casi la mitad del monto de hace 10 años.

En segundo término, se explican las consecuencias que pueden estar generando el bajo desempeño de los trabajadores en el sector industrial navojoense. Seguidamente se explican dos: Pérdida de oportunidades de exportación y desempleo. En lo que respecta a la pérdida de oportunidades de exportación, con datos de la

Organización Mundial del Comercio (OMC, 2020), se presenta una reducción de la actividad mundial comercial entre el 13% y 32% como secuelas de la pandemia por COVID-19. México se ubica en lugar 11 en cuanto a exportaciones en el mundo con 461 miles de millones de dólares, representando 2.4% del total y con una variación porcentual anual de 2.0% (OMC, 2020). China, Estados Unidos de América, Alemania y Países Bajos son los cuatro mejores exportadores del mundo respectivamente. México es de los pocos países que presenta una variación porcentual anual positiva, junto con China (Hong Kong), el resto presentan índices negativos.

Otra de las consecuencias por el bajo desempeño laboral en las industrias manufactureras es el Desempleo, el cual con datos de la OCDE (2018) se muestra que México presenta 3.6% en cuanto a nivel de desempleo en el año 2017, mejor que el presentado por el promedio de la OCDE (5.9%). Islandia representa el mejor índice con 2.9% y Grecia, el peor con 21.7%. De acuerdo a OIT (2020c) la tasa de desempleo de la población económicamente activa en México para finales de 2020 será del 11.7% esperándose una afectación mayor de la crisis de 2008-2009. Según el INEGI (2020e) en su Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo con datos de agosto 2020 establece que Sonora está ocupando 93.1% de su población económicamente activa (agosto 2019= 96.3%).

Siguiendo en el análisis de los índices de desempleo, la OIT (2019b) se presentan datos sobre tendencias y proyecciones de la productividad laboral de América Latina y el Caribe, en donde México mantiene un escenario en que el nivel de desempleo se mantendrá estable relativamente (año 2019: 3.4%; año 2020: 3.3%). Es importante aclarar que estos pronósticos se presentan el dicho informe pero no se mencionan variables como la pandemia, lo cual es muy importante considerar, es decir, se trata de un escenario “normal”. Por su parte, la OCDE (2020) muestra datos donde se calculan los niveles de desempleo pero considerando un solo brote de COVID-19. En 2020 se presenta un crecimiento caso al doble del índice de desempleo (6.0%). También se presenta una proyección para 2021, en donde se espera un índice de 5.8%. Definitivamente el efecto de la pandemia también se hace notar en el

desempleo, en donde de presentarse un segundo brote el nivel de desempleo subiría hasta 6.0% en 2021.

Las Pymes representan un gran apoyo en el desarrollo económico de las naciones (Ha et al., 2016). Representan la estructura principal en países desarrollados. Se ajustan a las demandas de los mercados. Un crecimiento económico implica generación de este tipo de empresas pues muchos estudios encuentran esta relación (Gamidullaeva et al., 2020). Proveen grandes beneficios tanto a economías desarrolladas como subdesarrolladas generar otros beneficios, por ej. generan empleo, reducen pobreza y fortalecen al PIB. Representan la mayor parte de las compañías del mundo (más de 90%), por lo que colaboran a mejorar el nivel de vida debido las fuentes de empleo que propician (Haddad et al., 2020)

Una Microempresa se integra entre 0 y 10 trabajadores; Pequeñas de 11 a 50 y Mediana de 51 a 250, tanto para industria, comercio y servicios (INEGI, 2020d). A nivel global, las Pymes son 90% de las compañías y ofrecen 70% de las fuentes de trabajo, esto según el Foro Económico Mundial (FEM, 2020a). Las Pymes representan el 99% de la totalidad de las compañías en el mundo; las microempresas ofrecen trabajo al 31% de los trabajadores de las 36 naciones que forman parte de la OCDE; las pequeñas al 18% y las medianas 21% (OCDE, 2019c). Las Mipymes fueron muy afectadas en el periodo de pandemia COVID-19: aproximadamente 20% de estas empresas cerraron (FEM, 2021).

En Latinoamérica, 99.5% de las compañías son PYMES, donde casi 90% tienen 10 o menos trabajadores. Abarcan 60% de las fuentes de trabajo formalmente registradas. Las empresas micro generan el 3.2% de la producción en esta parte de América mientras que en Europa generan seis veces más (OCDE, 2019b). Los problemas más fuertes a las que se enfrentan las empresas pequeñas en Latinoamérica son: apoyos de tipo económico, competencia de empresas informales, pago de impuestos y trabajadores con baja competencia laboral (OIT, 2015). Más del 90% de los países latinoamericanos han implementado acciones enfocadas a proteger a las Pymes contra los efectos económicos de la pandemia. En 80% de estas naciones,

la estrategia más común ha sido utilizar los apoyos para reestructurar deudas (FEM, 2020b).

En México, en 2014 las microempresas representaban 95% de las empresas y empleaban 42% de la fuerza laboral. En empresas con menos de cinco trabajadores sólo 11% permanecen vivas cuando llegan a 20 años (INEGI, 2015). Entre 2003 y 2018 han surgido 85,040 nuevas empresas de manufactura con menos de 10 trabajadores (INEGI, 2019a). Sólo 7.6% de la micro tienen acceso a financiamiento (INEGI, 2019b). El 68% de las manufactureras se mantienen con vida al llegar a su primer año. Las industriales son las que tienen el nivel promedio más alto de esperanza de vida de todos los sectores: 9.5 años (promedio tres sectores: 7.7.). La tendencia de vida se reduce en la medida que las empresas son más pequeñas: probabilidad de muerte al año 1: 38% (0-2 trabajadores), esperanza de vida: 6.9 años; 32% (3-5 trabajadores), 8.4 años, y 17% (6-10 trabajadores), 15 años (INEGI, 2015).

En Sonora, de 2003 a 2018 han nacido 4,774 MiPymes. En 2018 las 10,800 MiPymes manufactureras representaban 12% del total de empresas de este estado y 2% a nivel nacional. 4811 micros (44.5%) de las 10,800 se dedican a alimentos, 1635 (15.1%) a productos metálicos, 647 (6.0%) a muebles, colchones y persianas y 620 (5.7%) a muebles, excepto de oficina (INEGI, 2019a). Está entre las 12 entidades donde se cierran empresas con mayor frecuencia (40-53%) (INEGI, 2015). Las empresas con 0-2 trabajadores tienen una esperanza de vida de casi 7 años; las de 3-5 apenas superan los 8 y de 6-10 rebasan los 12 (media nacional 11.4), en este último dato ocupa el tercer lugar. En manufactureras, está en lugar 26 en esperanza de vida (7.8), debajo de media nacional (9.7). 70% de compañías que ingresan a la industria sobreviven al año 1 (segundo mejor). Las empresas (sin considerar sector) en Hermosillo promedian 8.4 años de vida, 7.5 años en el resto de municipios (INEGI, 2016).

En Navojoa, Sonora, México, de acuerdo al censo 2018 hay 729 microempresas manufactureras las cuales representan 14% del total de empresas micro de esa ciudad y 7% de las 10800 microempresas sonorenses. También, entre 2008 y 2018 se ha

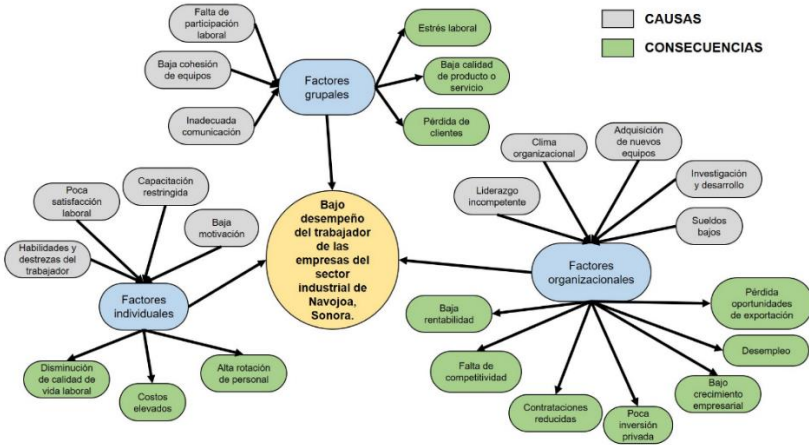
visto una disminución de 14 empresas micro de tipo industrial en esta ciudad. De las 729 microempresas navojoenses se dedican a la elaboración de productos de panadería y tortillas, 312 (42%), 90 fabrican productos metálicos (12%) y 46 fabrican otros productos de madera (6%) siendo estas las tres actividades más representativas (INEGI, 2019a).

1.1.3. Mapa conceptual del problema a investigar.

En esta sección se presenta el mapa conceptual (Figura 4) de la problemática en análisis. De acuerdo a Marvel et al. (2011) la productividad es influenciada por tres factores: individuales, grupales y organizacionales. En ese sentido, considerando cada uno de esos factores, se explican las causas que provocan el bajo desempeño del trabajador de las microempresas manufactureras de Navojoa, Sonora, México. Así mismo, se muestran las consecuencias que puede provocar ese bajo desempeño.

Cada factor cuenta con diferentes causas y consecuencias. Algunos están relacionados a aspectos directamente relacionados con el trabajador, otros están relacionados con temas grupales donde el trabajador forma parte de un equipo de trabajo y los organizacionales tienen que ver con asuntos propios de la operación de la compañía.

Figura 4. Mapa conceptual.



Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento teórico del problema de investigación.

En esta sección se presentan algunas teorías relacionadas con la variable dependiente (desempeño laboral), así como algunos conceptos de la misma. Se muestran resultados de investigaciones donde cada variable independiente influye en la productividad. Se expone una teoría relacionada con cada variable independiente y el concepto de cada una de esas variables.

1.2.1. Antecedentes teóricos del fenómeno a investigar (variable dependiente).

En este apartado se comparten algunas teorías relacionadas con la variable dependiente (desempeño laboral). Para entender lo que la gente busca en las empresas se encuentra la teoría de las expectativas de Vroom, que está relacionada con la variable en estudio (desempeño laboral) pues al producir de mejor manera, el trabajador esperará beneficios. Al respecto, Marvel Cequea et al. (2011) comparten que la motivación se explicará desde diferentes perspectivas. Cada persona aspira a obtener beneficios tangibles así como intangibles y gran parte de estos bienes los obtiene cuando se integra a una compañía. Es importante comprender las necesidades y deseos de la gente, en lo individual como en lo colectivo pero buscando una conexión con los requerimientos organizacionales. Ante ello, se requiere que se coordinen los esfuerzos de cada colaborador y de los equipos a los que pertenece. Esto ayudará a que el recurso humano aporte de mejor manera al logro de las metas organizacionales. Esta teoría entiende que los trabajadores se motivan por sus objetivos personales, la relación de estos objetivos con los buenos niveles de desempeño y la forma en que perciben que pueden aportar a la productividad de su empresa.

Para entender las conductas de los trabajadores dentro de una empresa, McGregor comparte la teoría X y Y, las cuales se caracterizan por ser completamente opuestas. Una de ellas se basa en tomar posturas amenazantes hacia el trabajador y

lograr que se hagan las cosas; la otra entiende que la gente realiza sus funciones porque le agradan y son placenteras (Madero Gómez & Rodríguez Delgado, 2018). Sin duda, estas dos clasificaciones se pueden entender como las más comunes en las compañías, a pesar de que McGregor expuso su teoría hace décadas. La teoría también considera que las personas se motivan por aspectos materiales y otros de tipo intangible. Actualmente, estos supuestos prevalecen y son de utilidad para implementar estrategias que ayuden a estimular al personal a desarrollar sus actividades de mejor manera.

Como se puede ver, estas dos teorías anteriores ayudan a comprender por qué la gente trabaje de mejor manera. Es importante considerar estos aspectos para diseñar estrategias que faciliten el desempeño laboral y de los equipos. De la misma forma, las expectativas y necesidades de las personas se cumplirán cuando pertenezcan a una empresa pero se debe buscar que sus objetivos coincidan con sus metas, pues los resultados deben alcanzarse para sobrevivir y competir en el mercado. Estas teorías prevalecerán por mucho tiempo debido a que las personas buscarán satisfacer sus necesidades independientemente de los cambios que se presenten. La clave es hacer coincidir la expectativa del trabajador con lo que persigue la empresa.

Aunado a lo anterior se presentan varios conceptos de este término. Según Ortiz Campillo et al. (2019) la productividad se entiende como generar más productos haciendo uso de los mismos o menos recursos, o lograr el mismo resultado utilizando menos insumos. Así mismo, para Jaimes et al. (2018) productividad se trata de un término que combina tres factores elementales: personal, la manera de hacer las cosas y el sistema de labores con el adecuado manejo de recursos en la operación para conseguir las metas establecidas. Morelos Gómez et al. (2013) comparten que la productividad es una relación de lo que se ha producido entre lo que se ha invertido para generar un resultado buscando la optimización de recursos y con enfoque constante en la mejora. La productividad es la facilidad de generar bienes con los

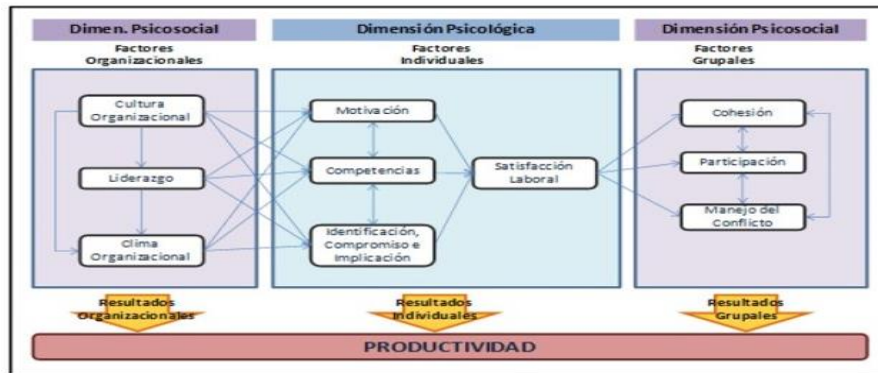
recursos apropiados con un enfoque constante en la reducción de mermas (Miranda & Toirac, 2010).

1.2.2. Relación teórica de la variable dependiente con las independientes.

Es importante analizar la relación entre el Desempeño del Trabajador (variable dependiente) y diferentes variables independientes para comprender su influencia en diferentes contextos. Los trabajadores requieren desempeñarse en equipos de trabajo y usar habilidades de tipo social para apoyar a las empresas a lograr mejores niveles de productividad. Es por ello que para efectos de esta investigación se requiere relacionar la importancia del ser humano con las funciones de la empresa. En ese sentido, Marvel Cequea et al. (2011) comparten que la productividad es una variable influenciada por factores, por ejemplo, humanos. Por factores humanos se entiende los que le dan vida al propósito empresarial. Estos factores se clasifican como organizacionales, grupales e individuales, los cuales están relacionados entre sí. Los organizacionales forman parte del ambiente donde se desempeña el colaborador beneficiando su desempeño.

Los factores grupales son aspectos que guían la conducta del trabajador cuando se desempeña en grupos y los factores individuales son los elementos que logran que el colaborador realice mejor sus funciones debido a que son variables intrínsecas en el individuo. A su vez, esos factores se clasifican en dos dimensiones (Figura 5) psicológica (factores individuales) y psicosocial (factores organizacionales y psicosociales). Estos factores fueron obtenidos tras el análisis de 250 documentos y se enfocaron en rastrear términos como “factor” y “productividad”. Varios trabajos han destacado la influencia del factor humano en la productividad de las empresas y dicha relación implica procesos psicológicos y psicosociales (Marvel Cequea et al., 2011).

Figura 5. Influencia del factor humano y sus dimensiones en la productividad.



Fuente: Marvel Cequea et al. (2011)

Considerando también la investigación de Jaimes et al. (2018) donde buscan identificar los factores que inciden en la productividad laboral en el sector de las industrias de confecciones en Colombia, coincide en las variables que influyen en la productividad que muestran Marvel Cequea et al. (2011). Analizando ambas investigaciones, se eligieron las siguientes variables para esta investigación: liderazgo, motivación, participación, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional. Cada una de estas variables se consideran en alguno de los factores que se han explicado anteriormente. Las variables que pertenecen a los Factores individuales son: motivación y satisfacción laboral; los Factores grupales son cohesión y participación, y las variables que pertenecen a los Factores organizacionales son liderazgo y clima organizacional.

Como paso siguiente se presentan resultados teóricos de algunas investigaciones mostrando los pormenores que ilustran las condiciones evaluadas. Las variables independientes de las cuales se presentan resultados de investigación son X1 Liderazgo, X2 Motivación, X3 Participación, X4 Satisfacción laboral, X5 Cohesión y X6 Clima organizacional. También se muestran resultados de investigaciones de otras variables que tienen relación con la variable dependiente de este estudio.

Primeramente, con respecto a la variable Liderazgo (X1) se presenta el estudio realizado en 23 bibliotecas universitarias del sur de Nigeria, donde se obtuvieron datos de 672 integrantes del personal bibliotecario. Tras analizar la información generada, se concluye que el liderazgo tiene una gran influencia en la productividad de los trabajadores de esos centros de servicios (Akparobore & Omoisekejimi, 2020). Continuando con la variable Motivación (X2) se desarrolló un estudio en empresas dedicadas a la construcción en Johor, en la zona peninsular de Malasia. Se obtiene información de 90 trabajadores altamente calificados en ese ramo. Se encuentra que la motivación es un factor muy importante para lograr mejores niveles de productividad laboral (Ohueriet al., 2018).

Respecto a la variable Participación (X3) en un estudio que buscaba probar la precisión de modelos para predecir la participación laboral se revisaron datos que fueron obtenidos de International Business Machines (IBM) en su plataforma Watson Analytics. Este estudio analiza los factores que mejoran la participación laboral, encontrando que esta impacta en la productividad laboral (Choi & Won Choi, 2020). Revisando la variable Satisfacción laboral (X4) se comparten los resultados de una investigación realizada en una empresa vidriera de la ciudad de Puebla en México. Los datos se obtuvieron de 50 trabajadores que se desempeñan en el departamento de planeación y control de la producción. Se encontró que la satisfacción laboral tiene relación con la productividad (Vargas Vega et al., 2018).

Referente a la variable X5 Cohesión se revisaron datos de 261 colaboradores de 79 equipos de trabajo de una compañía transnacional de restaurantes de comida rápida que opera en Taiwán. Se medía el cumplimiento de metas de dichos grupos de trabajo. En esta investigación se encontró que la variable de cohesión de los equipos tiene relación con su desempeño (Tung & Chang, 2011). Finalmente, en la variable Clima organizacional (X6) se realizó una investigación en instituciones públicas del sector agrícola en la región del Maule en Chile recabando datos de 96 trabajadores de ambos géneros y de todos los niveles jerárquicos. Tras analizar los resultados se

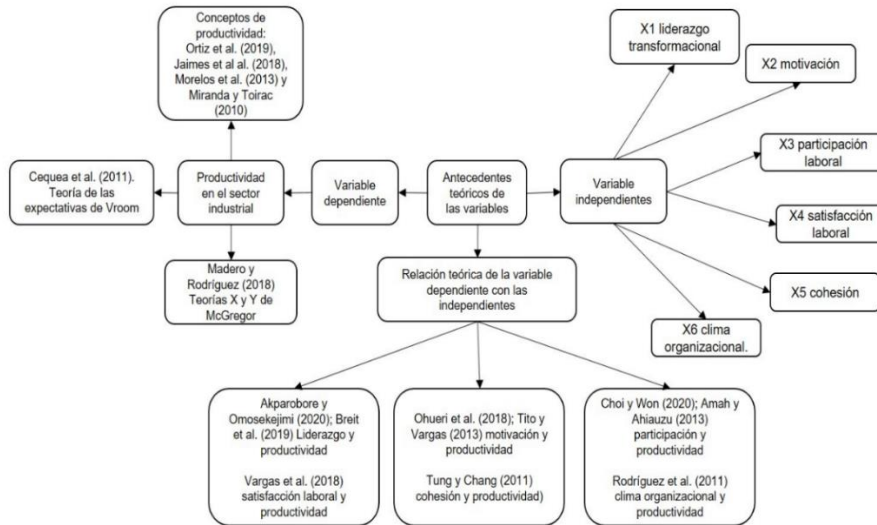
encontró que el clima organizacional se relaciona con la productividad de esas dependencias (Rodríguez et al., 2011).

Usando análisis factoriales y análisis de regresión jerárquica, se estudió a 36 consultores y capacitadores de una institución educativa en Jakarta, Indonesia que tiene una antigüedad de 50 años. Se encontró que la privacidad ($\beta=0.346$, $P<0.01$) y la colaboración ($\beta=0.349$, $P<0.05$) se relacionan positivamente con la productividad laboral (Yunus & Ernawati, 2018). Con la participación de 466 empleados de bancos en China se realizó un trabajo donde se encontró que el conflicto de tarea se relaciona positivamente con el desempeño laboral percibido ($\beta=0.344$, $p<0.001$). Se utilizó SPSS V19.0 y análisis de regresión múltiple (Ye et al., 2019).

Con información de 326 empleados de pequeñas y medianas empresas en Pakistán, a través de modelos de ecuaciones estructurales, se encontró que el compromiso organizacional ($SE=0.040$, $CR=5.240$, $P<0.01$) y cultura organizacional ($SE=0.038$, $CR=5.890$, $P<0.01$) se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados (Soomro & Shah, 2019).

La Figura 6 explica gráficamente los diferentes conceptos, teorías, investigaciones donde se relacionan las variables independientes con la variable dependiente. Así también, se muestran las seis variables declaradas como independientes en esta investigación

Figura 6. Antecedentes teóricos.



Fuente: Elaboración propia

1.3. Pregunta central de investigación.

¿Cuáles son los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial?

1.4 Objetivo general de la investigación.

Analizar los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora.

1.4.1. Objetivos metodológicos de la investigación.

Los objetivos metodológicos provienen del objetivo general y deben ser formulados de manera que estén enfocados al logro del mismo, es decir son un conjunto de pasos metodológicos que se llevan a cabo para alcanzar el objetivo general.

1. Analizar los antecedentes del desempeño del trabajador.
2. Revisar el Marco Teórico (teorías e investigaciones aplicadas) que le den sustento teórico a las variables desempeño del trabajador, liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional.
3. Elaborar un instrumento para la medición de las variables: desempeño del trabajador, liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional.
4. Validar el instrumento y aplicarlo a la población seleccionada (trabajadores operativos de las microempresas manufactureras de Navojoa, Sonora).
5. Analizar los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis.
6. Redactar las conclusiones, así como las recomendaciones e investigaciones futuras.

1.5. Hipótesis general de investigación.

Hipótesis general

Los factores humanos liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

1.6 Metodología.

Enseguida se explican las etapas de la metodología que se empleará en el desarrollo de este trabajo. Este estudio es de enfoque cuantitativo ya que se aplicará un instrumento para medir las variables. La investigación es de alcance descriptivo porque mide conceptos establece variables, es correlacional porque se busca explicar cómo se relacionan dos variables y es explicativa porque se establecen las causas de la problemática. El diseño de investigación es no experimental porque no se manipularán las variables, sólo se observa lo sucedido y transversal porque se obtendrán datos en un solo momento revisando variables y su interacción (Hernández Sampieri et al. 2010).

El objeto de estudio son las empresas industriales de Navojoa, Sonora con menos de 10 trabajadores y el sujeto de estudio o unidad de análisis serán los trabajadores de las áreas operativas de dichas empresas. Se utilizarán métodos estadísticos para comprobación de hipótesis y correlación de variables. El número de encuestas a aplicar dependerá de la cantidad de personas que ocupen los puestos operativos en las áreas de producción en las empresas de la región. Se diseñará un instrumento con escala tipo Likert, la cual se someterá a pruebas estadísticas para determinar su validez y confiabilidad. Se aplicarán las encuestas en campo y se capturarán en hojas de cálculo. Se analizarán los resultados y se presentarán conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.7 Justificación de la investigación.

En este apartado se explican y sustentan las razones por las cuales es necesario realizar esta investigación. Se explican las aportaciones prácticas, teóricas y metodológicas. Esta investigación es importante ya que la productividad genera beneficios a las empresas y, por lo general, todas las empresas buscan

constantemente mejorar sus resultados. Una empresa que no es lo suficientemente productiva difícilmente sobrevive en el mercado.

Justificación práctica: Esta investigación ayudará a las empresas industriales porque podrán adoptar estrategias que mejoren aspectos relacionados a los factores humanos que repercuten en el nivel de la productividad de la empresa. Seguidamente se explican los motivos por los cuales es importante mantener buenos niveles de productividad en las empresas manufactureras de Navojoa Sonora: Primero, la productividad ayuda a mantener fuentes de empleo. De acuerdo a INEGI (2019a) en Navojoa se ha presentado un estancamiento en cuanto al número de empresas dedicadas a la manufactura ya que se tienen menos empresas en 2019 que las registradas en 2009. Segunda, propicia mejora en los sueldos de los trabajadores. Tercera, los buenos niveles de productividad impactan en el desarrollo del personal. Cuarta, la productividad genera mejores ambientes laborales. De acuerdo a Deloitte Consulting Group S.C. (2019) el ambiente positivo de trabajo es el factor al que el 65% de las empresas mexicanas le prestan mayor atención para hacer sentir bien en su ambiente laboral al trabajador. Y quinta, las empresas productivas promueven la investigación y desarrollo. En México solamente el 1% de los trabajadores se desempeña en funciones relacionadas a estas áreas, mientras que en Dinamarca y Finlandia superan el 20% (OCDE, 2017).

Justificación teórica: Esta investigación tiene una justificación teórica porque se plasman las principales teorías y definiciones sobre los conceptos de productividad, liderazgo, motivación, participación, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional. Este trabajo se apoya en dos investigaciones previas que han evaluado la relación de los factores humanos en la productividad de industrias, tanto en Venezuela como en Colombia. Uno de los tipos de declaración de problema es cuando se presenta la insuficiencia de investigaciones sobre una situación determinada (Rositas et al., 2006). En este sentido, con esta investigación se generaron nuevas aportaciones respecto a cuáles son los factores humanos que influyen sobre el desempeño de trabajadores de empresas manufactureras de

Navojoa, Sonora, ya que lo que se pretende en esta investigación es, precisamente, analizar los factores humanos que permiten mejorar la productividad de compañías industriales de la ciudad mencionada. Esta investigación sería la primera con este enfoque en los municipios mencionados. Se encontraron estudios relacionados con algunas variables independientes consideradas en este estudio sobre sectores productivos de Navojoa pero ninguna de este tipo donde se analice el impacto de los factores humanos en la productividad en la manufactura.

Con los resultados de este trabajo se puede determinar el impacto del factor humano en la productividad de las industrias, así como identificar las variables de mayor impacto en dicho indicador de rendimiento; reafirmar las bases de las teorías involucradas en cada una de las variables en estudio o aportar aspectos que enriquezcan las mismas; agrupar variables independientes que ayuden a medir nuevas dimensiones o comprender la relación entre las mismas. También se pueden agregar nuevas variables de estudio a los modelos tomados como base para evaluar su comportamiento. También, se puede generar un nuevo modelo teórico tras el análisis de varios esquemas analizados en esta investigación. Con esta investigación se pueden beneficiar disciplinas como la psicología organizacional, gestión del talento humano, emprendimiento y capital humano.

Justificación metodológica: Se usará el método científico para realizar este proyecto y se propondrá una metodología con la elaboración de una encuesta que mida la relación de las variables independientes con el nivel de productividad. Se tiene considerado utilizar la herramienta estadística de regresión lineal, así como también SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). El tipo de muestreo propuesto sería probabilístico estratificado debido a que se tendrían que encuestar a diversos subsectores de la manufactura, por ej: industria alimentaria, de las bebidas y del tabaco, etc., teniendo la misma posibilidad de ser seleccionado. Se trató de respetar ese criterio y en caso de que algún entrevistado no se encontró en la empresa, se sustituyó por otro.

1.8. Delimitaciones del estudio.

Este estudio tiene algunas delimitaciones que se explican a continuación.

Espaciales: Se realizará en la ciudad de Navojoa, Sonora, México.

Demográficas: el objeto de estudio son las empresas de manufactura con menos de 10 trabajadores. La unidad de análisis o sujeto de estudio son los trabajadores operativos de las áreas de producción. Se eligieron las empresas manufactureras menores a 10 trabajadores porque representan el 94.29% del total de las empresas de ese ramo en los municipios citados. Los trabajadores operativos fueron elegidos debido a que se considera que ellos proporcionarán información de mejor calidad sobre las variables que se medirán.

Temporales: Este estudio se plantea en tiempo real, es decir, se obtendrá información solo en el momento en que se aplicarán los instrumentos. Los datos se obtuvieron en campo entre los meses de junio a noviembre de 2021.

1.9. Matriz de congruencia

En la Tabla 2 se muestra la relación entre la pregunta de investigación, objetivo de investigación, autores que aportan los conceptos de las variables, así como la hipótesis y las variables en estudio.

Tabla 2. Matriz de congruencia metodológica

Pregunta de investigación	Objetivo de investigación	Marco teórico	Hipótesis	Variables
¿Cuáles son los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial?	Analizar los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora.	Ortiz Campillo et al. (2019) Jaimes et al. (2018) Morelos Gómez et al. (2013) Miranda y Toirac (2010)	Los factores humanos de una empresa industrial de Navojoa, Sonora (México) que inciden positiva y significativamente en el desempeño del trabajador son: liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional.	X1= Liderazgo transformacional X2= Motivación X3= Participación laboral X4= Satisfacción laboral X5= Cohesión X6= Clima organizacional. Y= Desempeño del trabajador

Fuente: Elaboración propia

Por último, en este capítulo se presentaron datos sobre la situación actual de México en lo que a productividad se refiere en el plano internacional, así como información sobre indicadores de productividad de las industrias manufactureras de Sonora y Navojoa. Además, se analizan algunas causas y consecuencias que generan la falta

de productividad en las empresas dedicadas a la manufactura en el sector industrial de Navojoa, Sonora, México. Se incluyen antecedentes teóricos, conceptos y teorías relacionadas con las variables en análisis. Se definió la pregunta central de investigación, así como sus objetivos, tanto el general como los metodológicos. Se muestra la hipótesis general y la de cada variable independiente. Se explica la metodología a emplear, así como la justificación y delimitaciones de esta investigación. Todo lo anterior es la base del próximo capítulo donde se revisará el marco teórico.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se mostrarán los conceptos, teorías y estudios donde se relacionan la variable dependiente con las independientes. Así mismo, se explicarán conceptos de las variables independientes e investigaciones relacionadas con ellas. Finalmente se presentarán las hipótesis operativas o específicas plasmadas en un modelo gráfico.

2.1 Marco Teórico de la variable dependiente (Y) Desempeño del trabajador

Además de ser considerada un punto muy importante en la historia, la Revolución Industrial no solo permitió a las empresas mejorar en sus sistemas de producción, también provocó elevar el nivel de competencia entre ellas por lo que tuvieron que enfocarse en aspectos como la productividad (Kumar Gupta et al., 2019). La globalización ha representado un reto para las compañías que buscan seguir en el mercado pues existe una competencia ilimitada y perder clientes es muy fácil si no se tiene la capacidad de ajustarse a las situaciones de cambio constantes en las demandas de sus clientes (Ha et al., 2016).

La palabra productividad es muy usada en sistemas tanto profesionales como educativos, aunque por lo general no se hace una interpretación adecuada. Este concepto fue utilizado en el siglo XVIII en trabajos de investigación sobre agricultura (Tangen, 2005). Fue a inicios de los años 80 cuando la palabra *performance* (desempeño) inicia la sustitución del término productividad debido a que algunos usuarios no la consideraban adecuada (Parida et al., 2015). Para lograr la existencia de poblaciones más productivas y con aceptables niveles de calidad vida es importante entender cómo se relacionan las palabras calidad, desempeño empresarial y productividad. Estos conceptos son buenas medidas para determinar cómo se encuentre una empresa, además explican qué tanto se ha desarrollado un

país. Estas palabras ayudan a resolver situaciones problemáticas a las que se enfrentan las naciones (Deo Prasad et al., 2015).

Mejorar el desempeño es la meta más importante de una organización. Las empresas deben implementar esquemas de motivación en sus trabajadores para incrementarlo. Se han identificado dos formas de medir el desempeño: financiero y no financiero (Pang & Lu, 2018). Antes las compañías evaluaban su desempeño midiendo solamente aspectos financieros, ventas y rentabilidad. Tales criterios ya no son adecuados para lograr los resultados que buscan los corporativos empresariales. Por ello ahora se utilizan indicadores financieros y no financieros ya que se complementan (Ha et al., 2016).

Varias investigaciones han criticado los actuales esquemas de evaluación del desempeño, específicamente los que sólo miden aspectos financieros. Estos desacuerdos se fundamentan en que tal postura proyecta poco desempeño a futuro y se ocupa más de resultados inmediatos pues miran solo hacia el interior de las compañías e ignoran aspectos de competidores y clientes. Además no muestran iniciativas estratégicas ni fomentan la innovación (Parida et al., 2015).

Una actividad muy importante para un directivo es valorar el desempeño de su personal y es algo que debe hacer. Dicha evaluación se debe realizar en tres niveles: estratégico, individual y operativo (Figura 7). No se tiene clara la fecha desde que se revisa el desempeño en forma individual pero, en China, en el siglo III los jefes de la dinastía Wei evaluaban el desempeño de sus familiares. En Escocia, revisaban la productividad de las empresas que trabajaban el algodón, esto en el siglo XIX. Durante la Primera Guerra Mundial, los norteamericanos usaron una forma de evaluar el desempeño en sus líderes; este sistema lo diseñó una universidad estadounidense (Carnegie-Mellon) y era utilizado para seleccionar candidatos en las áreas de ventas. Entre las décadas de 1970 y 1990 en Inglaterra y Estados Unidos se implementaron reformas sobre el derecho a tener igualdad en el acceso a oportunidades, esto propiciado por las empresas para medir el desempeño en sus colaboradores. Para 1990 el Balanced Scorecard (BSC) se hizo

popular para evaluar a los trabajadores en el plano individual pero también su aportación al enfoque estratégico de la compañía (Brudan, 2010).

Figura 7. Tipos de desempeño



Fuente: elaboración propia

La parte operativa está relacionada con aspectos de contabilidad y administración ya que desde el siglo XIII se revisaban indicadores financieros de las empresas que reflejaban eficiencia. A principios del siglo XX se supervisaban aspectos de la producción mediante la observación y medición. Con el paso del tiempo, las empresas al ver lo robusto de sus sistemas productivos empezaron a observar indicadores no financieros, donde se empezaron a considerar aspectos relacionados con los clientes que surgieron de las filosofías de calidad japonesas surgidas a mitad de siglo pasado. A nivel estratégico, el desempeño ha evolucionado desde el siglo XX, apareciendo en 1951 un directivo de la compañía General Electric que solicitó establecer indicadores de desempeño a nivel corporativo. Kaplan y Norton introdujeron el BSC a mediados de la década de los 90, el cual marcó un hito en este tipo de evaluación (Brudan, 2010).

La suma de desempeños individuales genera desempeños organizacionales. Por desempeño se entiende como la habilidad de una persona buscando alcanzar sus metas o lograr las medidas de evaluación que se le imponen (Kwame Mensah, 2015). Se trata de un esfuerzo prolongado que busca lograr lo que se ha establecido como objetivo, o bien terminar una labor de forma exitosa

(Altındag & Kösedag, 2015). Se trata de la trayectoria que ocurre entre los puntos de ejecución de acciones y logro de metas (Brudan, 2010).

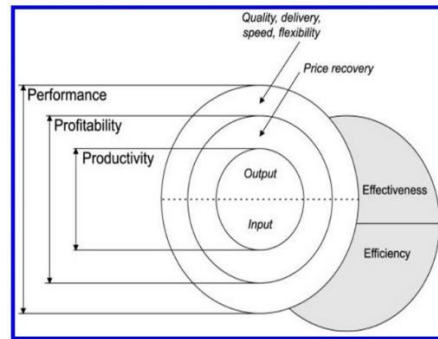
2.1.1 Teorías y definiciones

En este apartado se presentan algunas teorías o modelos relacionados con la variable dependiente:

Locke et al. (1980) propusieron la teoría de establecimiento de metas, enfocada en aspectos de productividad. En ella se propone que los objetivos de la fuerza laboral deberán poderse lograr en un momento determinado, es decir que sean alcanzables para mantener su enfoque en lograrlas. Esta teoría expresa las bondades al fijar objetivos debido a que los trabajadores logran un mejor nivel de enfoque al buscarlas pero si resultan difícil de alcanzar también motivan a los colaboradores a conseguirlas. Esto permite que los esfuerzos sean mayores y se propicien nuevas opciones para lograr las metas establecidas. Se considera esta teoría debido a que el desempeño se asocia con lograr resultados, y entre más claros, mejor, esto de acuerdo a los autores citados.

En la Figura 8 se muestra lo que se conoce como Modelo de la Triple P, el cual se usa tres conceptos asociados: rentabilidad, desempeño y productividad. Desempeño, a su vez incluye rentabilidad y productividad. También hay otros dos factores asociados con todos los términos anteriores: eficiencia y efectividad. Productividad es un concepto relacionado con productos e insumos; a su vez, la rentabilidad y productividad se relacionan con conceptos términos como flexibilidad, calidad y prontitud (Tangen, 2005). Se considera este modelo ya que tiene relación con dos términos: desempeño y productividad, además que explica de forma clara la forma en que se relacionan.

Figura 8. Modelo de Triple P



Fuente: Tangen (2005)

Es importante tener con personal que motive e influyan en los grupos de trabajo, esto para ser más productivos. Para ello se ocupa de líderes tanto transformacionales como transaccionales, quienes miden el desempeño de su gente y las animan a lograr sus objetivos (Anis et al., 2019). Estos líderes tienen influencia para alcanzar resultados y se apoyan en recurso humano para ello, logrando así ser productivos. De acuerdo a Anwar y Hasnu (2017) para que una compañía mejore su desempeño debe controlar sus costos y brindar servicios y productos diferenciados a sus compradores, así como establece Michael Porter en su obra Ventaja Competitiva. Los insumos o costos están relacionados como uno de los elementos de la productividad. Según Barney (1991) como se cita en Anwar, Ur Rehman y Ali Shah (2018) las compañías manejan capacidades y sus recursos para implementar sus acciones con la intención de obtener su ventaja competitiva y desenvolverse de mejor forma que su competencia, esto según la teoría de la visión basada en recursos.

De acuerdo a la teoría de la expectativa de Vroom el esfuerzo de un trabajador será de acuerdo a lo quiere lograr. Explica los motivos por los cuales los colaboradores se conducen de cierta forma en una situación debido a emociones, creencias y carácter. Esto resulta vital para establecer el valor que le dan los trabajadores a sus funciones y pronosticar su grado de motivación (Hameed

Aldulaimi, 2018). Por todo lo anteriormente descrito se establece que esta teoría está relacionada con el desempeño ya que la fuerza laboral establece su intensidad en el esfuerzo que imprime a sus actividades si en realidad les resultan atractivas.

Por otro lado, Herzberg explica que a los trabajadores les motivan tanto factores internos como externos. Ambos son importantes para ellos cambien su forma de trabajar y mantengan su nivel de motivación. Las empresas deben encontrar esos aspectos que los estimulan y con ello obtener su máximo rendimiento (Pang & Lu, 2018). Para lograr mejores resultados se requiere que el trabajador aporte su esfuerzo extra, el cual se logra a través de estímulos tangibles e intangibles.

Otra teoría sobre desempeño es la del ajuste de demandas-capacidad la cual establece que un individuo tendrá dificultades cuando no cuente con las habilidades que le sean requeridas en determinadas situaciones (Van Triest et al., 2023). Por su parte, la teoría de las partes interesadas concibe una organización como un conjunto de redes que se relacionan entre sí con el objetivo de ofrecer valor (Crosby y Ghanbarpour, 2023). Otra teoría es la de selectividad socioemocional que explica que las motivaciones de un trabajador cambian con el solo paso del tiempo: conforme la edad incrementa se enfocan más en metas de tipo emocional y valoran menos su desarrollo en el trabajo (Pak et al., 2023). La teoría de la capacidad, motivación y oportunidades que brinden los líderes en las empresas establece que tanto la capacidad, motivación y oportunidades influyen sobre la conducta hacia su propio desempeño (Kaliannan et al., 2023).

Las teorías que más se aproximan a la forma en que se estudiará la variable dependiente es la de establecimiento de metas de Locke et al. (1980) debido a que el nivel de motivación se incrementa en los trabajadores en la medida que se establezcan objetivos retadores pues con ello se enfocan de mejor manera los esfuerzos y prioridades. Otra es la teoría de Herzberg, debido a que los empleados esperan recompensas intrínsecas o extrínsecas por aportar esfuerzo en sus labores. Los factores internos tienen relación con la teoría de Locke ya que están

asociados los objetivos y reconocimiento. Y también, la teoría de selectividad socioemocional de Pak et al. (2023) que explica que las motivaciones de un trabajador cambian conforme avanza el tiempo: conforme va aumentando el número de años de su vida se enfocan más en metas de tipo emocional y valoran menos su desarrollo en el trabajo.

Productividad se refiere a una palabra que engloba ciertas dimensiones (por ej. significados matemáticos y verbales), además que su concepto cambia dependiendo del ámbito en que se utilice. Con el fin de que el desempeño mejore se deben ajustar planes, recursos y procesos en todos los niveles de la organización (Deo Prasad et al., 2015). Para elevar los niveles de productividad es necesario contar con algunas condiciones, siendo el ser humano el más importante, quien al estar motivado colabora a mejorar dicha variable (Arjmandi Nejad et al., 2016).

En los siguientes párrafos se muestran conceptos con la variable dependiente (el desempeño del trabajador). Se muestran en bloques por afinidad de términos de desempeño y productividad como sinónimos para una mejor comprensión pues de acuerdo a Tangen (2005) los términos desempeño y productividad se pueden intercambiar, además están relacionados con las palabras rentabilidad, eficiencia y efectividad.

Productividad se refiere a la generación de productos cumpliendo especificaciones adecuadas entre los materiales utilizados en dicho proceso (Tangen, 2005). Es el nivel de aprovechamiento de recursos para generar productos (Syverson, 2010). La productividad de la fuerza laboral, de acuerdo a Ulubeyli et al. (2014) proviene de dividir las unidades que se producen sobre las unidades de medida de tiempo en que se elaboran, todo esto en un campo específico.

También se puede entender como el uso de recursos materiales involucrados en un proceso productivo para generar las unidades que se tienen planeadas (Kumar Gupta et al., 2019). De acuerdo a Andreas Wiech et al. (2020) la productividad laboral resulta de la división de los recursos involucrados entre los objetivos logrados.

Es común confundir el significado de productividad con el término de desempeño empresarial debido a que la primera se refiere recursos y resultados obtenidos, tratándose de cuestiones muy específicas; el desempeño empresarial se entiende como un término que incluye aspectos de operación y financieros, los cuales tienen relación con asuntos exteriores de la compañía (clientes) y propios hacia el interior de la misma (procesos productivos). Por ello, una empresa tendrá éxito en la medida que su desempeño la haga competir de mejor forma en el mercado (Deo Prasad et al., 2015).

Según Tangen (2005) el concepto de desempeño abarca aspectos como productividad y rentabilidad pero también se relaciona con calidad, flexibilidad y rapidez. Es la facilidad con la que una compañía ejecuta sus planes operativos (Parida, Kumar, Galar, & Stenström, 2015). Se refiere a la forma en que un trabajador agrega su esfuerzo al de su organización (Kwame Mensah, 2015). Se trata de la relación entre establecer objetivos, sincronizar acciones entre los involucrados y revisar el grado de avance en lo trabajado (Anwar & Hasnu, 2017).

Según Madella et al. (2005) el desempeño organizacional se entiende como la habilidad de una compañía para hacer uso de sus insumos disponibles y con ello, lograr sus objetivos trazados. Es la forma en que interactúan recursos (herramientas y destrezas) y objetivos estratégicos de la empresa (Winand et al., 2011). Se refiere al hecho de que una empresa logre alcanzar sus metas (Mohammed Abubakar et al., 2017). El desempeño laboral es la adecuada realización de funciones centrales en una empresa (Soares Santos et al., 2018). Se entiende como la culminación de funciones relacionadas la compañía y ejecutadas por el colaborador (Anis et al., 2019). Desempeño se relaciona con la capacidad que demuestra un trabajador para que sus habilidades ayuden a su empresa a lograr sus objetivos (Ali Qalati et al., 2022). También, el desempeño de los trabajadores se puede entender como el cumplimiento por parte del trabajador de las funciones que la empresa le demanda (Abdelmegeed Abdelwahed et al., 2023).

De acuerdo a Borman y Motowidlo (1993) como se cita en Kwame Mensah (2015) muestran el desempeño de dos partes: de la tarea y contextual. El primero

está relacionado con conductas que ayudan a realizar actividades prioritarias y específicas que están incluidas en las funciones oficiales del puesto (figura 7); el segundo no se vincula con el trabajo pero sí con aspectos psicológicos y de convivencia para su ejecución. El desempeño de la tarea es previsible por la capacidad del trabajador; el contextual por su motivación. Considerando lo anterior, se propone estudiar la variable dependiente como desempeño de la tarea.

El desempeño de la tarea se refiere a las labores que se relacionan con la actividad fundamental de la empresa, por ej. cerrar una venta (Nasir et al., 2011). Son actividades que procesan materiales para generar productos o que brindan servicios en los procesos administrativos que ayudan a la compañía a lograr sus objetivos (William Jalil et al., 2015). Son los actos que ayudan a ejecutar un trabajo claramente definido (Mohd Rashida et al., 2016). Los mismos autores también mencionan que se refiere a las conductas relacionadas a las obligaciones del puesto generadas por la experiencia. Es la destreza con la que los trabajadores realizan sus funciones principales, específicas y formales (Rezaei Kelidbari et al., 2016). Son los actos y conductas necesarias para desempeñar actividades propias de un puesto (Singh, 2016).

El desempeño de la tarea son la ejecución y sostenimiento de actividades propias de la misión de la empresa (Becton et al., 2017). Es la capacidad de un trabajador para realizar funciones relacionadas a su puesto de trabajo (Ayub Kiyani et al., 2018). Son las funciones técnicas principales vinculadas con los resultados de la empresa (Yin, 2018). Son las destrezas con las que un trabajador ejecuta sus funciones principales que ayudan a la empresa a lograr sus metas (Soares Santos et al., 2018). Incluyen asuntos que involucran el logro de objetivos institucionales cuya calidad depende de la pericia y experiencia (Lappalainen et al., 2020). Son funciones propias e inseparables del cargo y que se compensan por la compañía (Pattnaik & Pattnaik, 2021).

Tras analizar los anteriores conceptos, se propone la siguiente definición para entender Desempeño del Trabajador: Es la capacidad de un trabajador para ejecutar las funciones técnicas principales, propias e inseparables del cargo apoyados por conductas, pericia y experiencia que ayudan a la empresa a lograr sus metas (Ayub Kiyani et al., 2018; Becton et al., 2017; Lappalainen et al., 2020; Pattnaik & Pattnaik, 2021; Soares Santos et al., 2018; Singh, 2016; Yin, 2018).

2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y

En estos párrafos se muestran investigaciones en donde se relaciona la variable dependiente con las independientes y otras variables:

Con respecto a estudios de la motivación vs la productividad se realizó uno en oficinas de gobierno de las provincias chinas de Hubei, Sichuan, Chongqing y Hunan con las respuestas de 761 empleados. Se utilizó el análisis de correlación de Pearson. Encontrando una relación significativa entre motivación y desempeño -- $r=0.204, 0.276, 0.133$ y $0.299; p<0.01$ -- (Zhu & Wu, 2016).

En un análisis realizado con 490 profesores de ocho universidades de Malasia, mediante ecuaciones estructurales y análisis de regresión múltiple se observó la relación entre clima organizacional y desempeño. Encontrando que el clima organizacional tiene una fuerte influencia sobre el desempeño de la fuerza laboral -- $r=0.72$ -- (Mohammed Borhandden et al., 2016).

Luo y Hsueh-Liang (2017) realizaron una investigación en Taiwán con 338 trabajadores utilizando regresiones múltiples. Los resultados mostraron que la cohesión y el desempeño de equipos se relacionan positivamente ($\beta=0.57, p<0.01$).

En un estudio realizado del liderazgo vs la productividad en la empresa Pelabuhan Indonesia III se encuestó a 30 líderes de nivel intermedio (75% de ese nivel). Usando ecuaciones estructurales y apoyándose en el software PLS. Se muestra un bajo valor en coeficiente de beta de -0.0217 y una t menor que 2.1 (0.1399), lo cual demuestra que liderazgo no influye en desempeño laboral (Anis et al., 2019).

Analizando que la satisfacción laboral incide en la productividad y usando modelos estructurales en un estudio con 326 trabajadores de empresas pequeñas y medianas de Pakistán, se detecta un impacto positivo entre satisfacción de los trabajadores y el desempeño de esos colaboradores, con un resultado SE=0.039, CR=4.710, $p < 0.01$ (Soomro & Shah, 2019).

Finalmente, otros estudios de la participación vs la productividad demostraron con datos de 307 gerentes de todos los niveles de empresas multinacionales en Ghana, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, que la participación laboral incide positivamente en el desempeño -- $\beta = 0.020$, $t = 3.32$, $p < 0.01$ -- (Baba Abugre & Nasere, 2020).

Enseguida se presentan investigaciones donde algunas otras variables se relacionan con la variable dependiente. Con información obtenida en línea de 181 trabajadores de diferentes industrias (finanzas, aviación, por ej.), de los cuales 127 eran empleados y el resto directivos; la mayoría británicos. Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (AMOS 5.0). El resultado fue que la autonomía laboral se relacionó positivamente con desempeño laboral -- $\chi^2 = 79$ df, $p < 0.01$ GF1=0.92, CFI=0.95 RMSEA=0.06-- (Ahmetoglu et al., 2020).

En Islamabad, Pakistán con datos de 280 profesores pertenecientes a 13 universidades públicas y mediante análisis de regresión lineal se encontró que el equilibrio de la vida laboral y personal se relaciona positivamente (coef=0.22, $p<0.01$) con el desempeño de los empleados (Ahmed Soomro et al., 2018). Utilizando modelos de ecuaciones estructurales (AMOS v.23.0) se analizó información de 235 académicos que trabajan en una fundación universitaria de Turquía. La identificación con el supervisor ($\beta=0.35$, $p<0.05$) y el capital psicológico ($\beta=0.67$, $p<0.01$) tienen un efecto positivo en el desempeño laboral (Kalemci Tüzün et al., 2018).

Se decide estudiar el desempeño laboral debido a que se trata de un término muy amplio que se asocia con aspectos tanto matemáticos como verbales. Si se busca elevar esta variable se requiere trabajar en todos los niveles de la compañía pero también es necesario enfocarse en el uso de recurso, establecimiento de objetivos y planes, así como en los procesos involucrados (Deo Prasad et al., 2015). De acuerdo a Arjmandi Nejad et al. (2016) el factor humano resulta ser el recurso más importante para mejorar el desempeño laboral pero como condición para ello es que debe estar debidamente motivado.

2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.

En este apartado se explica la justificación de las variables independientes contextualizando ambientes industriales de actualidad, así como la importancia del ser humano en las empresas y las nuevas habilidades que se requieren para la próxima década. Dentro de la Industria 4.0, también llamada cuarta revolución industrial, la mayor parte de los procesos productivos se soportan en ambientes digitales (Cillo et al., 2019). Este movimiento llevará a una reducción de puestos de trabajo, pero también aparecerán nuevas profesiones (Kazmina et al., 2020), y disminuirá la demanda de operadores en áreas de producción (OIT, 2020b). En la

cuarta revolución industrial, el trabajador representa la base principal y el trabajo rígido cambia a ser más creativo (Echeverría Samanes & Martínez Clares, 2018). Si se revisan las grandes transformaciones a lo largo de la historia se puede observar que algunas actividades se automatizaron, pero surgieron nuevas necesidades de empleo (OIT, 2020a). De acuerdo a Deloitte (2018) la diferencia que genera el ser humano en relación a la máquina es que se desempeñarán en actividades como supervisión, creatividad e inteligencia emocional.

Según Echeverría Samanes y Martínez Clares (2018) se van a requerir nuevas destrezas para desempeñarse en trabajos futuros; algunas de esas habilidades deberán sufrir una adaptación a los nuevos requerimientos pero también algunas de ellas no aplicarán en la llamada industria 4.0. La manera en que se aprende, relaciona, comunica y se coordina con los demás son requisitos básicos para un buen desempeño en ambientes laborales futuros. Una de las habilidades que más destacan es la habilidad para adaptarse a escenarios cambiantes que se viven actualmente (Kazmina et al., 2020). Los empleadores actuales demandan ética laboral, facilidad para comunicarse, comportarse y participar activamente, las cuales forman parte de las habilidades blandas (Tsirkas et al., 2020). La consultora internacional McKinsey & Company, con información de más de 300 empresas, cinco de ellas europeas y otras en Estados Unidos explica que para 2030 incrementará la necesidad de contar con colaboradores que cuenten con habilidades de las llamadas sociales pero también se necesitarán las de tipo emocional en 24% dentro de los grupos de trabajo los cuales serán compuestos por colaboradores de diferentes disciplinas (Bughin et al., 2018).

Aunque se seguirán necesitando habilidades vinculadas al uso de tecnología, las destrezas humanas mantendrán su importancia, tales como negociación, iniciativa, creatividad, etc.). Sin embargo, otras capacidades serán más solicitadas, por ejemplo, liderazgo e inteligencia emocional, así como la habilidad de servicio; debido a lo anterior las destrezas de enfoque social conservarán su valor (FEM, 2018a). Además, las habilidades llamadas blandas, también conocidas como

emocionales, hacen referencia a la habilidad de la gente para convivir adecuadamente con otros (comunicarse, por ej.) pero no consideran aspectos técnicos para ello (Albandea & Giret, 2018).

Las habilidades blandas son muy valoradas por las empresas pues se relacionan con la cultura, liderazgo, forma de pensar y comportarse de los trabajadores (Avrane Chopard et al., 2019). En cambio, las habilidades duras se refieren a la capacidad técnica de un individuo para desempeñarse de manera exitosa en una actividad específica (Tsirkas et al., 2020). Es por ello que la Industria 4.0 requiere que los trabajadores combinen habilidades duras y blandas (Kazancoglu & Ozkan Ozen, 2018).

2.2.1. Variable independiente X1 Liderazgo transformacional

Lewin et al. (1939) realizaron estudios experimentales con grupos para analizar sus reacciones ante estilos de liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire. Bass (1990) muestra estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, describiendo en cada uno sus características. Los transformacionales se apoyan en su carisma e inspiran a su gente a lograr una visión; los transaccionales intercambian incentivos con sus seguidores dependiendo su esfuerzo y el último estilo evita responsabilidades y tomar decisiones. Cardona (2000) y Sanders III et al. (2003) inician empleando el término liderazgo trascendental, el cual promueve la unidad de sus colaboradores, les proporciona reconocimientos justos sin descuidar su motivación intrínseca (espiritualidad, consciencia, moral, por ej.).

a) Teorías y definiciones de la variable X1 Liderazgo transformacional

Una de las teorías relacionadas a liderazgo es la situacional, generada por Hersey y Blanchard en los años setenta. Esta teoría se enfoca en el equipo y sus integrantes. Menciona que es importante que el tipo de liderazgo se adapte a las condiciones imperantes en una situación determinada debido a que ello se relaciona

directamente con alcanzar objetivos. Los seguidores deciden si colaboran con su líder pues dependerá de su disposición y capacidad para ejecutar las actividades que les demanden. La aptitud de los integrantes para realizar sus funciones es fundamental para lograr resultados; es por eso que el líder debe desarrollar esas cualidades en ellos, buscando que su comportamiento se asemeje a su directivo (Loaiza & Pirela, 2015).

Burn en 1978 presenta la teoría de liderazgo conocida como de rango completo, donde incluye los términos liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire (Puni et al., 2021). El sociólogo Weber (1964) presenta el término líder carismático.

Otra teoría es la de contingencia del liderazgo, la cual explica que la efectividad de un líder dependerá de la circunstancia que enfrente pudiendo ser eficaz en una situación pero no en otra (Mach et al., 2021). De acuerdo a la teoría del liderazgo auténtico explica que los líderes deben demostrar experiencias que han vivido y demostrar habilidades psicológicas como el optimismo para generar una conducta positiva en sus seguidores (Bryan y Vitello-Cicciu, 2022).

De acuerdo a Emir Hidayat et al. (2017) este concepto es introducido por James MacGregor Burns y posteriormente Bernard Bass. Según Bass (1985) como se cita en Anis et al. (2019) el líder transformacional ayuda a sus seguidores con crecimiento intelectual generando nuevas perspectivas cuidando de sus colaboradores usando la inspiración y carisma. De acuerdo a Mekpor y Dartey-Baah (2017) el líder transformacional coordina, supervisa y controla actividades de sus seguidores. Ofrecen recompensas a empleados de buen rendimiento y sancionan a quienes no cumplen con lo establecido. En el caso de esta investigación, la teoría de liderazgo transformacional es más adecuada ya que busca resultados a través de medios más sutiles como la inspiración y carisma.

Se elige respaldarse en la teoría de liderazgo situacional, generada por Hersey y Blanchard en la década de los años 70. Esta teoría se enfoca en el equipo y sus integrantes y también reconoce que este liderazgo se debe ajustar a las condiciones imperantes al momento pues de esa forma logra influir para conseguir objetivos.

Con respecto a las definiciones de liderazgo, se puede entender como la influencia generada por una persona hacia un grupo gracias a su conducta ejemplar. Este comportamiento orienta al logro de objetivos generales o particulares (García Solarte, 2015). Es el reconocimiento hacia una persona por parte de un grupo de seguidores gracias a sus habilidades para desempeñarse en determinado contexto, lo cual le ha generado una imagen confiable que le permite dirigir al grupo (Sánchez Reyes & Barraza Barraza, 2015). Para Loaiza y Pirela (2015) es la cualidad que tiene un individuo para conducir a un conjunto de colaboradores hacia los objetivos planteados, aprovechando la capacidad y elevando el desempeño de los integrantes y esto hace que su credibilidad se reafirme.

Es un proceso de influencia entre quien dirige y su seguidor (Wai Wong, 2017). También significa guiar, orientar, llevar a un resultado o mostrar el rumbo (Emir Hidayat et al., 2017). Es la capacidad que se tiene para llevar a un grupo a lograr sus aspiraciones a largo plazo (Emir Hidayat et al., 2017). Es la habilidad para lograr que los seguidores aporten esfuerzos adicionales (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Mientras tanto, Bernal González et al. (2018) comparten que es la habilidad de un sujeto para convencer a sus seguidores de alcanzar los compromisos establecidos gracias a la inspiración que genera en ellos, sin necesidad de ejercer presión para cumplir con las responsabilidades. Es la facilidad para influir en la gente y que se logren los resultados deseados (Dartey-Baah & Ayisi Addo, 2019).

De acuerdo a Caniëls et al. (2018) el líder transformacional es el que pretende el desarrollo de la capacidad intelectual en sus colaboradores buscando

comprometerlos de mejor forma para alcanzar los objetivos establecidos pero siempre usando la inspiración. También se valen del carisma para comunicarse de mejor forma con sus equipos, tratando de mantener buenos niveles de moral y valores adecuados (Williams Jr. et al., 2018). Desarrollan una visión compartida entre trabajadores y empresa influyendo en los primeros para anteponer intereses organizacionales a los propios proyectándose como buen ejemplo ante los grupos (Frykman et al., 2018). Obtienen la confianza de sus colaboradores gracias al desempeño que muestran y eso permite que se logren metas grupales gracias a visión y valores comunes aun en ambientes cambiantes (Juan Cai et al., 2018).

Los líderes transformacionales usan la persuasión para obtener lo mejor de sus colaboradores buscando su desarrollo y enfoque al logro en beneficio de comunidades externas a las empresas (Nakie Apore & Selase Asamoah, 2019). Fomentan relaciones cercanas a la gente apoyadas en confianza y respeto estimulando la trascendencia de sus colaboradores (Afsar et al., 2019). Fomentan la solución de problemas en forma creativa e innovadora aprovechando experiencia y análisis grupales (Al Harbi et al., 2019). Apoya a sus colaboradores que logren sus objetivos en conjunto logrando beneficios para la empresa (Xie, 2020). Motivan a sus seguidores a mejorar su rendimiento a través de la identificación propia y con la de la empresa (Chung & Li, 2021).

Estimulan a lograr objetivos extraordinarios para beneficio común apoyándose en valores y consciencia de integrantes (Puni et al., 2021). Un líder transformacional estimula a sus seguidores a generar procesos creativos para enfrentar diferentes dificultades en su trabajo (Asim Rafiqe et al., 2022). Un líder transformacional sirve como modelo ético a sus seguidores y se ocupa de manera auténtica de ellos (Wei Tian et al., 2023).

Después de analizar los diferentes conceptos de liderazgo transformacional, se propone el siguiente para esta investigación: Es la persona que apoyada en su carisma, confianza, respeto, coherencia y persuasión desarrolla el potencial intelectual de sus seguidores para solucionar problemas en forma creativa e

innovadora estimulando a lograr objetivos extraordinarios para beneficio común que buscan una visión compartida (Afsar et al., 2019; Caniëls et al., 2018; Frykman et al., 2018; Nakie Apore y Selase Asamoah, 2019; Puni et al., 2021; Williams Jr. et al., 2018).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X1 Liderazgo transformacional con la variable dependiente (Y)

En una investigación realizada con una muestra de 10 directores y 30 empleados de cooperativas del Java Oriental se encontró que el liderazgo de servicio tiene un impacta positiva y significativamente en el desempeño de los empleados (path coefficient 0.49, CR=3.271). Se utilizó el PLS para realizar modelos de ecuaciones estructurales (Harwiki, 2016). Usando modelos de ecuaciones estructurales y con datos de 83 directores y 181 vendedores pertenecientes a 83 empresas de bienes y servicios (España) se encontró una relación positiva entre liderazgo y el desempeño de los trabajadores -- $c=-0.264$, $p<0.01$ -- (Otero-Neira et al., 2016).

Considerando la información proporcionada por 40 directivos de hoteles desde tres a cinco estrellas en Surabaya en Java Oriental (Indonesia) se encontró que el liderazgo tienen influencia positiva y significativa en el desempeño de la compañía ($\beta=0.278$, $t\text{-value}>1.96$). Se utilizó PLS para elaborar el modelo de ecuaciones estructurales (Semuel et al., 2017). En la provincia de Khon Kaen, Tailandia y con una muestra de 199 trabajadores de la salud de hospitales se realizó un estudio donde la habilidad de liderazgo presenta una correlación positiva con el desempeño de los trabajadores ($r=0.507$, $p<0.01$). Se utilizó la prueba de correlación de Pearson en un diseño descriptivo transversal (Siruecha & Buajan, 2017).

Breit et al. (2019) analizaron datos de 570 compañías norteamericanas en el periodo comprendido entre los años de 1994 y 2013. Los datos se referían a rasgos de liderazgo de los directivos así como resultados de rentabilidad en los estados contables de las empresas que dirigían. Encontraron que el liderazgo de estos ejecutivos incidía positiva y significativamente en el nivel de productividad laboral de sus empresas (coeficiente=0.063, $p=0.003$).

Wahab et al. (2016) realizaron un estudio enfocado en liderazgo transformacional aplicando instrumentos a 419 docentes de Malasia (Klang Valle). Pertenecían a cinco universidades del sector público. Usando correlaciones encontraron que el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño organizacional; los resultados fueron: $r=0.335$, $p<0.01$.

Ohemeng et al. (2018) llevaron a cabo una investigación en Ghana, con información de 130 trabajadores públicos, y usando el software Smart-PLS, apoyándose en regresión lineal y ecuaciones estructurales, encontraron que el liderazgo transformacional tiene una relación significativa con el desempeño laboral. Los resultados fueron $B=0.5203$, $p<0.01$.

Rita et al. (2018) llevaron a cabo una investigación en Nueva Guinea obteniendo información de trabajadores de la secretaría distrital (provincia de Papúa). Usando el software AMOS y ecuaciones estructurales los resultados que se obtuvieron es que la variable de liderazgo transformacional muestra una relación significativa y positiva con el desempeño laboral ($t=3.076$, $p<0.05$).

Benedetti y da Costa (2019) realizaron un trabajo de investigación con 126 emprendedores de varias incubadoras en Brasil, usando ecuaciones estructurales en el paquete AMOS 20.0. Se obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional tiene influencia significativa sobre el desempeño laboral ($B=0.72$, $p<=0.001$).

Considerando una muestra de 168 colaboradores empresas promotoras del turismo en áreas rurales de Irán, con apoyo del programa AMOS 18.0 y ecuaciones estructurales, Naderi et al. (2019) obtuvieron como resultado que el liderazgo transformacional incide positivamente en el desempeño de esas compañías ($\beta=0.36$, $t=3.62$, $p<0.05$).

Tras analizar teorías, conceptos e investigaciones sobre liderazgo se estudiará liderazgo transformacional debido a que es el líder que busca desarrollar la capacidad intelectual de sus seguidores por medio de la inspiración (Caniëls et al., 2018) y carisma para mejorar su comunicación (Williams Jr. et al., 2018) obteniendo la confianza por el desempeño mostrado (Juan Cai et al., 2018). Promueven la solución de problemas en innovadora y creativamente explotando experiencia y análisis en conjunto (Al Harbi et al., 2019) buscando mejorar rendimiento en sus colaboradores a través de la identificación propia y con la de la compañía (Chung & Li, 2021) para lograr una visión conjunta (Frykman et al., 2018). Además, de acuerdo a INEGI (2015) 68% de las empresas manufactureras se mantienen con vida al concluir a su primer año pudiendo ser el liderazgo transformacional una causa que explique ese fenómeno.

2.2.2. Variable independiente X2 Motivación

A continuación se presentan los conceptos y teorías de autores pues se determina que se es importante la relación motivación-desempeño del trabajador pues para ejecutar las actividades esenciales en los puestos de trabajo se requieren estímulos internos y externos que generan acciones de un trabajador ya sea por iniciativa o por presiones externas (Tetteh et al., 2019).

a) Teorías y definiciones de la variable X2 Motivación

Tanto Maslow en 1943 (jerarquía de necesidades), Herzberg en 1968 (factor dual) y McGregor (X-Y) en 1960 presentaron teorías sobre motivación para atender requerimientos y mejorar la productividad en los colaboradores para lograr los resultados de las organizaciones (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). De acuerdo a Zlate y Cucui (2015) Maslow explica cinco tipos de necesidades de las personas: fisiológicas, de seguridad, sociales, respeto y logro personal. Su grado de satisfacción determina su incremento. Herzberg propone dos factores: motivacionales (logro, reconocimiento) y los de higiene (seguridad, salario). MacGregor propone dos posturas frente a las responsabilidades laborales: estar dispuesto o indispuesto a trabajar.

Una de las teorías referentes a motivación es la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual explica que existen dos tipos de factores, los cuales tienen influencia en la motivación de la fuerza laboral. Los primeros son llamados de contexto, que se refieren a las condiciones físicas del trabajo, reglamentos, supervisión, sueldos por citar algunos ejemplos. Los otros factores son los intrínsecos que están relacionados con la naturaleza misma del trabajo, por ejemplo, responsabilidad, objetivos, reconocimiento, crecimiento profesional. Según Herzberg, los primeros factores ayudan a mantener el nivel de satisfacción en el trabajo, pero no lograrán que los empleados se sientan plenamente complacidos, lo cual sí se logra con los segundos (Colín Flores & Simón Domínguez, 2014). En esta investigación se considera que la teoría de dos factores de Herzberg apoyará de mejor forma a estudiar la variable de motivación debido a que propone dos aspectos que estimulan a los trabajadores: lo tangible y lo intangible.

La teoría de la autodeterminación expresa que la gente puede motivarse tanto por factores externos e internos lo cual les provoca un comportamiento detallado (Wang et al., 2021). La teoría de las características del trabajo demuestra cómo la diversidad de habilidades motiva positivamente pues satisface necesidades adquiridas naturalmente y esto logra una mejor motivación (Giurge y Woolley, 2022).

La teoría de la agencia establece que se pueden aprovechar las motivaciones de los trabajadores para alinearlos con los resultados que buscan ellos mismo dentro de la organización (Perotti et al., 2023).

Motivación es dirigirse a lograr algo por satisfacción interna o por estímulos externos (Ryan & Deci, 2000). Para Vallejo Portuondo (2011) se trata de los procesos psicológicos que guían la conducta de una persona hacia un objetivo o situación deseada manteniendo un nivel de esfuerzo y propósito identificado. Se trata de un proceso que detona y mantiene la conducta de un individuo hacia objetivos plenamente identificados (Fernández Huerga, 2012). Es un proceso interno que orienta el esfuerzo hacia un fin determinado. Es el empuje individual que provoca ciertas conductas (Zlate & Cucui, 2015). Para Valderrama (2018) es la orientación de esfuerzos de un ser humano hacia un fin determinado, el cual generalmente se trata de necesidades insatisfechas y se manifiesta a través de un comportamiento activo e identificable.

Para Ohueri et al. (2018) se trata de elementos externos e internos que tienen influencia en una persona para mantener su enfoque en el cumplimiento de compromisos o actividades establecidas gracias a la continuidad en su conducta. Es un término asociado a elementos internos y externos al individuo y enfocado a sus expectativas y creencias propias (Savolainen, 2018). Son estímulos internos y externos que propician acciones de un individuo ya sea por simple placer o por imposiciones externas (Tetteh Teye et al., 2019). Se encarga de entender el desempeño de un individuo bajo ciertas condiciones (Gomez et al., 2020).

Es una agrupación de fuerzas que surgen tanto del interior como del exterior del individuo con las que se emprende conductas que tendrán dirección y duración (Ashraf, 2020). Son influencias de tipo interno e externo provocadas por elementos como aspiraciones y presiones identificadas (Arianti Gunawan et al., 2021). Es el resultado del proceso de interacción entre necesidades internas y agentes externos a las personas que producen cambios internos que inciden en su autonomía (Zhou et al., 2022). Es cuando una persona se orienta por la satisfacción que le genera realizar acciones dentro de una tarea específica (Perotti et al., 2023).

Tras el análisis de los anteriores conceptos de motivación, se propone el siguiente para esta investigación: Es un proceso interno en el trabajador que orienta su conducta, aspiraciones, expectativas, creencias y presiones identificadas que tendrán dirección y duración hacia un fin determinado (Arianti Gunawan et al., 2021; Ashraf, 2020; Ohueri et al., 2018; Savolainen, 2018; Zlate y Cucui, 2015).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X2 Motivación con la variable dependiente (Y)

Con una muestra de 167 colaboradores de una compañía de servicios en Lima, Perú, Tito Huamaní y Vargas del Pino (2013) encontraron que la motivación incide en la productividad de los empleados. Las correlaciones de motivación (r de Pearson) con productividad resultaron positivas y significativas: motivación de logro $r=0.60$; motivación de afiliación $r=0.32$ y motivación de poder $r=0.46$. Todas con $p<0.05$. En un estudio con 270 estudiantes, entre 12 y 14 años, de educación secundaria de Rumania se logró encontrar que la motivación intrínseca tiene una influencia significativa y positiva sobre el desempeño escolar ($\rho=270=0.402$, $p=0.00$). Se utilizaron coeficientes de correlación (Popa, 2015).

Se realizó un estudio con datos de 550 empleados de una dependencia gubernamental que administra y protege bosques en la isla de Java (Indonesia). Encontrando que la motivación de los empleados influye positivamente en el desempeño de los mismos ($\beta=0.27$, $p<0.01$). Para lo anterior utilizaron el software WarpPLS 3.0 para realizar el modelo de ecuaciones estructurales (Imam Syafii et al., 2015). En una investigación con una muestra de 330 miembros y gerentes de cooperativas en Tailandia, usaron modelos de ecuaciones estructurales encontrando como resultado que la motivación incide positivamente sobre el desempeño; los resultados fueron: $\text{critical ratio}=2.246$, $p<0.025$ (Kriengsak, 2017).

Con información de 59 trabajadores de empresas que transportan contenedores en Taiwán, se encontró relación positiva entre la motivación organizacional y el desempeño financiero ($r=0.464$, $p<0.01$) usando análisis de regresión múltiple (Pang & Lu, 2018). En una investigación realizada en España con datos de 83 directores de recursos humanos, 85 directores de innovación y desarrollo y 262 empleados de 85 empresas que cuentan con departamento de innovación y desarrollo. Se encontró que la motivación del empleado no tiene influencia estadísticamente significativa sobre el desempeño de los trabajadores (parámetro estimado de efecto directo= -0.01 y error estándar estimado= 0.585). Se utilizaron modelos estructurales usando el software MPlus (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018).

Después de analizar a los conceptos y teorías de autores anteriores se determina que se es importante la relación motivación-desempeño del trabajador pues para ejecutar las actividades esenciales en los puestos de trabajo se requieren estímulos internos y externos que generan acciones de un trabajador ya sea por iniciativa o por presiones externas (Tetteh Teye et al., 2019), generadas por aspiraciones y presiones conocidas (Arianti Gunawan et al., 2021) y necesidades sin satisfacer (Valderrama, 2018). Además, la motivación permite mantener dirección y duración en las fuerzas que mantienen comportamientos (Ashraf, 2020) y enfoque en el cumplimiento de compromisos, actividades establecidas (Ohueri et al., 2018) o hacia fines específicos (Zlate & Cucui, 2015).

2.2.3. Variable independiente X3 Participación laboral (PL)

Se revisarán los conceptos, teorías e investigaciones ya que para que el trabajador lleve a cabo las funciones propias de su cargo se requiere contar con compromiso y empeño en lo que le corresponde hacer o aportando esfuerzos adicionales (Choi & Won Choi, 2020).

a) Teorías y definiciones de la variable X3 Participación laboral

Lodahl y Kejner (1965) establecen el término participación laboral. A partir de ese momento ha sido estudiado en el enfoque de las organizaciones (Huang et al., 2016). Se ha desarrollado bastante el interés por tema y se han desarrollado investigaciones que demuestran que la PL predice el desempeño y éxito de las empresas (Taghipour & Dejbani, 2013). Si se tuvieran mejores niveles de participación, los trabajadores ofrecerían más tiempo y dedicación a sus labores (Huang et al., 2016). Tiene bastante relación con muchas teorías asociadas con el diseño de trabajo (Mikkelsen & Olsen, 2019).

La teoría de la organización es una de ellas; Robbins (2004) y Luthans (2011) expresan que el personal es uno de los elementos de mayor valor para la empresa, cuyo éxito dependerá de la forma en que se desempeñen en el plano individual, por lo que es muy importante entender los motivos de su conducta. La teoría de Porter y Lawler (1968) y Kanungo (1982) como se cita en Hermawati et al. (2019) la cual dice que existe una relación positiva entre el desempeño y la PL, incluso superando el propio rendimiento del trabajador.

De acuerdo a la teoría de las expectativas de Vroom, la cual se enfoca en las conductas y variables que tienen influencia en el empeño y la forma en que los trabajadores se desenvuelvan en sus puestos de trabajo cuando están verdaderamente motivados. Dice que los empleados pueden elegir la forma en que se comportan en el trabajo. Esta teoría establece que la conducta de los empleados provoca un nivel de esfuerzo que pondrán en sus actividades esperando incentivos o reconocimientos por su nivel de desempeño, los cuales pueden ser positivos o negativos (Sdrali et al., 2016). Para efectos de esta investigación, la teoría de expectativas de Vroom es la más adecuada debido a la relación de esfuerzo-incentivo provocada por el desempeño del empleado.

Participación laboral, de acuerdo a Lodahl y Kejner (1965) se trata del valor que un empleado establece a su función desde su perspectiva propia. También se

considera la manera en que los trabajadores inciden en la toma de decisiones para realizar sus funciones de mejor manera (Baba Abugre & Nasere, 2020). Es la intervención activa de los trabajadores en las decisiones buscando el mejoramiento de la empresa (Armstrong, 2006). Es el grado de involucramiento en las actividades de la empresa por parte de los trabajadores (Mahazril et al., 2012).

Es la conexión activa que logra el empleado con sus labores y compañeros (Taghipour & Dejban, 2013). Se entiende como la forma en que se involucran los trabajadores en las decisiones y actividades de su compañía, la forma en que se responsabilizan, apropian y comprometen con la misma (Amah & Ahiauzu, 2013). Wanyonyi Lubakaya (2014) comenta que es el elemento que detona la satisfacción de necesidades cognitivas del trabajador impulsándolo a realizar mejor su trabajo, de una manera comprometida y entusiasta y los estimula para generar resultados positivos.

Se refiere al nivel de identidad y aprecio con su trabajo actual (Huang et al., 2016). Es la forma en que el trabajador se identifica con su trabajo, su nivel de involucramiento y responsabilidad por el mismo en cumplimiento a su deber (Anwar et al., 2017). Se refiere a utilizar las aportaciones y capacidades de los trabajadores en la mejora de la compañía (Hermawati et al., 2019). Es el nivel en que un trabajador se identifica psicológicamente con su trabajo y la importancia con que se toma el mismo. Es el nivel de compromiso con la empresa, poniendo más empeño en lo que se hace, incluso aportando más de lo que se le requiere (Choi & Won Choi, 2020).

Después de analizar los diferentes conceptos de PL, se propone el siguiente para esta investigación: Es el nivel de compromiso, identidad con la empresa y aprecio, involucramiento y responsabilidad del empleado con su trabajo actual lo cual se manifiesta a través de aportaciones de capacidades, mayor empeño en lo que se hace y requiere, incidencia para tomar decisiones buscando cumplir con su deber y mejorar sus funciones para generar resultados positivos en beneficio de la compañía (Anwar et al., 2017; Baba Abugre y Nasere, 2020; Choi y Won Choi, 2020; Hermawati et al., 2019; Huang et al., 2016; Wanyonyi Lubakaya, 2014).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X3

Participación laboral con la variable dependiente (Y)

En una investigación con 226 empleados de una empresa de la industria del petróleo en Irán se encontró que la participación laboral, mediando la motivación, incide en el desempeño laboral $R^2=0.17$, $P=0.01$). Se usaron modelos de ecuaciones estructurales AMOS-16 y SPSS-17 (Taghipour & Dejban, 2013). En China, con datos de 761 empleados públicos de cuatro provincias diferentes, se encontró que la participación laboral impacta en el desempeño de sus dependencias. La prueba de correlación de Pearson muestra $r=0.437$ y $p<0.01$ (Zhu & Wu, 2016).

En un estudio realizado en Java Oriental con 249 empleados de las 25 principales cooperativas de la región, utilizando modelos estructurales usando prueba de Sobel en GSCA (generalized structural component analysis), el resultado fue que la participación influye directamente en el desempeño de los empleados, el cual era medido, en parte, en los resultados alcanzados en sus labores, los cuales eran considerados como sobresalientes. Los resultados (coef=0.109, $p<0.05$) dictaminan que la participación laboral es una variable de mediación total (Hermawati & Mas, 2017).

Con datos de 757 trabajadores que laboran en 15 diferentes proyectos en Asia, principalmente en China y Medio Oriente se obtuvo como resultados que la participación laboral tiene una relación positiva con desempeño laboral $--\beta=0.776$, $p<0.001--$. Se utilizaron modelos de regresión múltiple en SPSS-17 (Rehman et al., 2020).

Tras revisar los conceptos, teorías e investigaciones sobre PL se determina que se estudiará esta variable ya que para que el trabajador lleve a cabo las funciones propias de su cargo se requiere contar con compromiso y empeño en lo que le corresponde hacer o aportando esfuerzos adicionales (Choi & Won Choi,

2020). También se involucran en la toma de decisiones para mejorar su trabajo (Baba Abugre & Nasere, 2020) e interviniendo de mejor forma en sus funciones (Mahazril et al., 2012) responsabilizándose y comprometiéndose con la compañía (Amah & Ahiauzu, 2013) para generar resultados favorables (Wanyonyi Lubakaya, 2014).

2.2.4. Variable independiente X4 Satisfacción laboral

En los siguientes párrafos se revisarán teorías, conceptos y trabajos de investigación aportadas por diferentes autores ya que es importante estudiar la Satisfacción laboral debido a que es la combinación de sentimientos y posturas mentales que tienen los empleados de sus actividades junto con sus expectativas de la empresa a la que pertenecen (Blanchard et al., 2020).

a) Teorías y definiciones de la variable X4 Satisfacción laboral

Cuando es momento de evaluar desempeño, la satisfacción laboral es una forma de medirla (Pang & Lu, 2018). La teoría del diseño del trabajo se relaciona directamente con la variable satisfacción de los trabajadores, el desempeño de los mismos y ambiente laboral. Dicha teoría propone que las actividades laborales sean distribuidas en forma ordenadas y analizadas a los trabajadores o a los equipos que pertenezca en su lugar de trabajo. Propone varias tácticas para promover el buen desempeño, entre ellas está variedad de funciones, ampliar actividades, enriquecimiento del puesto, equipos autodirigidos hacia el alto rendimiento (Akinwale & George, 2020). El precursor de esta teoría fue Viteles a inicios de la década de los años 50 (Akinwale & George, 2020) pero después retomada por Hackman y Oldman (1980) como se cita en Akinwale y George (2020) comentan que esta teoría ofrece grandes oportunidades y limitantes para distribuir tareas, lo que afecta el cumplimiento de las mismas.

Por su parte Asiamah et al. (2019) comparten que la teoría del intercambio social desarrollada por George Homans en 1961 expone que la gente no necesariamente busca un buen pago económico por su trabajo sino que también busque desempeñar labores interesantes atendiendo otras necesidades de carácter intangible, las cuales variarán en orden de importancia.

Otra teoría relacionada con la satisfacción laboral es la llamada del ajuste persona-entorno, presentada por Kristof, Zimmerman y Johnson a principios de este siglo, la cual explica que debe existir una interacción entre los individuos y su ambiente para generar un nivel de satisfacción, pues ambos elementos no constituyen motivadores de manera separada. Se deben revisar las características de los trabajadores para comprender la influencia del ambiente de trabajo en ellos, así como la forma en que perciben el mismo (Bin Ahmad et al., 2018). La teoría más relacionada con la satisfacción laboral es la de diseño del trabajo ya que propone que las actividades laborales sean distribuidas en forma ordenadas y analizadas a los trabajadores y propone varias tácticas para promover el buen desempeño.

La teoría del campo de Lewin supone que el ambiente en el que se desenvuelven las personas, así como las acciones que realizan, afecta sus comportamientos individuales. Por lo que un individuo se comporta de acuerdo a la influencia del espacio donde convive (John, 2021). La teoría del soporte organizacional establece que los trabajadores perciben el grado en que sus empresas dan importancia a sus aportaciones y se ocupan de ellos en cuanto a su bienestar (Dorta-Afonso et al., 2023).

Con respecto a las definiciones de Satisfacción laboral para Locke (1969) satisfacción laboral es la sensación placentera generada por los logros en el trabajo. Kotler (1997) describió la satisfacción laboral como los sentimientos (agrado/desagrado) de los empleados que les genera su desempeño comparado con sus expectativas (Park & Doo, 2020). Para Juárez Adata (2012) es la predisposición de los integrantes de la organización hacia sus labores generada por las opciones de crecimiento profesional que han recibido, así como

reconocimientos, pagos, incentivos, aspectos reglamentarios, ambiente físico y su interacción con otros miembros de la empresa lo cual favorece su rendimiento. Para Zayas Agüero et al. (2015) se trata de la percepción de las vivencias en la empresa por parte del colaborador, la cual prevalece cuando se logra un objetivo generando una postura favorable o adversa de su empleo.

Es el beneficio que se percibe por el trabajo que se realiza en comparación con otros compañeros (Gevrek et al., 2017). Es la expresión de un empleado sobre sus tareas representada en emociones (Yildirim et al., 2017). Se refiere a la postura favorable que mantiene un empleado de su trabajo propiciada por lo que ha aprendido y vivido en su estancia en la empresa, moldeando esto su conducta laboral (Salessi & Omar, 2017). Es el nivel de atención que se presta al trabajo o aspectos relacionados con ello, como sueldo y compañeros (Mahyarni, 2019). Son las sensaciones favorables o desfavorables que genera un empleado sobre sus responsabilidades laborales (Kökalan, 2019). Son los pensamientos y sentimientos de agrado o incomodidad que tienen los trabajadores sobre sus actividades (Mohammad et al., 2019).

Es la actitud o sentimiento positivo del trabajador hacia su empleo influenciado por las condiciones físicas y sociales del entorno laboral, las cuales generan cierto grado de felicidad debido a la percepción de lo que ha vivido en la empresa lo cual influye en su desempeño (Cardoza Sernaqué et al., 2019). Es la mezcla de sentimientos y posturas mentales que generan los empleados sobre sus funciones combinado con lo que esperan recibir de la compañía (Blanchard et al., 2020). Es el agrado o desagrado que se muestra ante las actividades reflejado en una actitud (Akinwale & George, 2020). Es la comodidad que siente un trabajador por el lugar de trabajo donde desempeña sus tareas (Pathak & Srivastava, 2020). Es el sentimiento que se tiene un empleado sobre la complejidad de las funciones o a los aspectos que rodean su naturaleza (Mwesigwa et al., 2020).

Es el grado en que los trabajadores disfrutan lo que hacen dentro de la empresa y la gratificación por su desempeño (Bryan y Vitello-Cicciu, 2022). Se refiere a la evaluación que hacen los trabajadores de su entorno laboral, las condiciones que prevalecen y las expectativas que generan sobre su estancia futura en la empresa (Yi et al., 2023). Es un estado asociado al placer que le generan las actividades que desempeña el trabajador dentro de la empresa (Velazco et al., 2023).

Después de revisar los diferentes conceptos de Satisfacción laboral, se propone el siguiente para esta investigación: Es la actitud o sentimiento del trabajador hacia su empleo propiciados por los aprendizajes y experiencias, condiciones físicas y sociales del entorno laboral y sobre la complejidad de las funciones o a los aspectos que rodean su naturaleza lo que genera cierto grado de felicidad que moldea su conducta y expectativas que influyen en su desempeño (Blanchard et al., 2020; Cardoza Sernaqué et al., 2019; Mwesigwa et al., 2020; Salessi y Omar, 2017).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X4 Satisfacción laboral con la variable dependiente (Y)

Con las respuestas de 761 empleados gubernamentales de China, utilizando análisis de regresión (Pearson), se encontró que la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con el desempeño organizacional -- $r=0.208$, 0.275 , 0.139 y 0.261 ; $p<0.01$ -- (Zhu & Wu, 2016). En China se llevó a cabo una investigación con una muestra de 466 empleados pertenecientes a 11 bancos líderes de mercado. Se encontró que la satisfacción laboral tiene una relación positiva con el desempeño laboral ($\beta=0.425$, $p<0.001$). Se usó el paquete SPSS en su versión 19.0 para realizar análisis de regresión múltiple (Ye et al., 2019).

Se tomaron datos de 311 empleados de primera línea (por ej. restaurant, recepción) de ocho hoteles de cinco estrellas de Corea del Sur. El resultado encontrado es que la satisfacción laboral influye en el desempeño (coef=0.910, $t=14.700$, $p<0.01$). Se utilizaron ecuaciones de modelos estructurales apoyándose en el programa AMOS 22.0 (Kim et al., 2019).

Se llevó a cabo una investigación con 230 empleados que usaban redes sociales para fines laborales en su lugar de trabajo en Taipei (Taiwán). Uno de los hallazgos principales fue que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el desempeño laboral (estimación=0.744, SE=0.231, CR=3.223, $p<0.001$). Se usaron modelos de ecuaciones estructurales usando AMOS 21.0 (Yen et al., 2020).

Mardanov (2020) analiza la información obtenida de 272 empleados de la construcción en Taiwán, utilizando modelos estructurales, usando AMOS, reportan que el coeficiente de trayectoria no estandarizado es 10.146*** y el coeficiente estandarizado es 0.47, lo que respalda que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con la productividad (** $p<0.001$).

Concluido el análisis de las teorías, conceptos e investigaciones aportadas por los autores anteriores, es importante estudiar la Satisfacción laboral ya que es la combinación de sentimientos y posturas mentales que tienen los empleados de sus actividades junto con sus expectativas de la empresa a la que pertenecen (Blanchard et al., 2020), los cuales permanecen cuando se alcanza un objetivo generando una postura favorable o en contra de su trabajo (Zayas Agüero et al., 2015) moldeadas también por lo que ha experimentado en su pertenencia a la compañía, moldeando su conducta laboral (Salessi & Omar, 2017).

2.2.5. Variable independiente X5 Cohesión

Sin duda, para alcanzar objetivos como individuos, equipos, departamentos o empresas, se requiere analizar la Cohesión ya que es el conjunto de fuerzas que mantiene unido a un grupo basado en la confianza (DeOrtentiis et al., 2013).

a) Teorías y definiciones de la variable X5 Cohesión

De acuerdo con la teoría del desarrollo grupal de Tuckman (1965) encontró que cuando un grupo está en la etapa llamada normalización trabajan más integrados y participan mejor una vez que han resuelto sus diferencias. Cuando están en la etapa de formación se esforzarán y trabajarán juntos. También hay etapas donde se presentan conflictos entre ellos que surgen diferentes opiniones sobre actividades y formas de trabajo.

De acuerdo a la teoría de la contingencia la coordinación de un grupo de trabajo depende del contexto donde se desempeñe así como también lo inciertas e interdependientes de las actividades. Para esto se requiere un buen nivel de intercambio de información hacia su interior favoreciendo su desempeño; esto se logra si sus miembros ya cuentan con comunicación implícita (Stefanini et al., 2020). La teoría de comparación social fue propuesta por Sherif (1936) como se cita en Lin et al. (2018) la cual se basa en que la comparación es un atributo principal de la naturaleza humana. Habiendo comparaciones entre elementos de un mismo equipo es una forma de descubrir cuál es el desempeño propio. El principal objetivo es captar información propia. Las diferencias que se tengan en lo individual toman diferentes rumbos y consecuencias. La comparación social es algo común en la vida de cualquier grupo.

Respecto a la variable Cohesión (X5) una teoría relacionada a la cohesión de equipos es la teoría de la interdependencia generada por Deutsch en 1949. Establece que los integrantes de un equipo colaborarán para alcanzar las metas comunes. Identifica dos posturas para el logro de objetivos de los equipos. La

primera se presenta cuando sus integrantes logran sus metas solamente si todos sus compañeros también han logrado sus objetivos. La segunda se manifiesta cuando los individuos logran sus metas, si y sólo si unos o todos los demás compañeros no lograron alcanzar sus fines. Esta teoría reconoce que los equipos deben mantener, al menos, un nivel mínimo de dependencia recíproca para funcionar como tal y no como un simple grupo (DeOrtentiis et al., 2013). Para efecto de esta investigación se apoyará en la teoría de comparación social ya que se en la comparación como característica de los seres humanos y ello sirve para ubicar el desempeño propio comparado con los demás compañeros.

La teoría de la penetración social explica que se requiere confianza como condición en las relaciones entre individuos cuando ellos están dispuestos a seguir compartiendo más sobre sí mismos (quiénes son y qué saben) conforme se fortalecen las relaciones (Yang y Lin, 2022). La teoría de la identidad social explica lo importante que es el proceso grupal en el individuo, quienes logran un acuerdo con su grupo para mejorar su autoestima y obedecer las reglas del equipo (Gu y Chue, 2022).

En cuanto a los conceptos de Cohesión, para Lewin (1939) son las fuerzas que mantienen juntos a los miembros de un grupo. Para Festinger (1950) describe cohesión como los enlaces entre integrantes de un grupo que generan permanencia en el mismo. Para Gross y Martin (1952) se refiere al grado de resistencia que tiene un grupo a influencias externas. Es la unidad de un grupo para enfocarse en sus intenciones (Carron et al., 1985). Es el grado de unión entre los miembros y el gusto por pertenecer al grupo (Hogg & Hains, 1996). Es el estado que manifiesta la identidad entre los miembros de un equipo generada por las acciones que han experimentado en procesos anteriores y que influirá en compromisos posteriores (Tung & Chang, 2011). Es la agrupación de fortalezas que une a un equipo, basada en la confianza entre sus integrantes permitiéndoles enfrentar juntos nuevas situaciones y lograr metas (DeOrtentiis et al., 2013).

Se interpreta como el sentimiento de agrado por pertenecer a un equipo generado por el respeto y confianza entre sus miembros (Griffith et al., 2014). Se refiere al grado de unión motivado por pertenecer a un grupo (Gilad-Hai & Somech, 2016). Es el grado de unión social que existe entre los integrantes de un equipo, así como el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado, gracias al afecto y afinidad que comparten, lo que facilita emprender nuevos retos (Chen et al., 2017). Es el enlace mental entre los miembros de un grupo que los ayuda a protegerse y colaborar entre ellos (Chen & Agrawal, 2018). Es el grado de identidad y gusto de pertenecer a un grupo propiciado por la afinidad en valores y objetivos (Lin et al., 2018). Es el grado de conexión entre elementos del equipo para ejecutar una actividad (Assaf et al., 2018).

Es la atracción interna basada en confianza y compromiso entre miembros del grupo que genera orgullo de pertenencia (Amyar et al., 2019). Es la fortaleza entre las relaciones de quienes integran un equipo (Kong et al., 2020). Es la afinidad de los lazos personales que permite una mejor colaboración, compromiso y logro de objetivos de un equipo (Stefanini et al., 2020). Es el sentimiento de enlace y respaldo con quien tiene el mismo propósito (Liang et al., 2020). Es la unidad entre los integrantes de un equipo provocada por las conductas positivas que se generan por el trato entre compañeros (Dey & Ganesh, 2020). Es el deseo de los integrantes de un equipo de iniciar lazos y mantenerse unidos (Kim y Ko, 2021). Es un proceso que busca mantener unido a un grupo, buscando lograr objetivos y satisfacer necesidades de afiliación (Gu & Chue, 2022). Es el compromiso establecido entre los miembros del grupo con la misión a cumplir (Fyhn et al., 2023).

Tras la revisión los anteriores conceptos de Cohesión, se propone el siguiente para esta investigación: Es el sentimiento de enlace y respaldo entre los integrantes de un grupo generado por el respeto, confianza, afecto, afinidad que comparten y el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado que permite mejor colaboración, compromiso y logro de objetivos lo que facilita emprender nuevos retos (Chen et al., 2017; Griffith et al., 2014; Liang et al., 2020; Stefanini et al., 2020).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X5 Cohesión con la variable dependiente (Y)

Se obtuvo información de 168 estudiantes egresados de licenciatura y posgrado de una escuela de administración en Taiwán. En esta investigación el resultado obtenido fue que la cohesión del grupo se asocia positivamente al desempeño (path coeff=0.758, $R^2=57.5$ por ciento, $p<0.001$). Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales en SmartPLS 3.0 (Lin et al., 2018). Considerando una muestra de 229 empleados pertenecientes a 67 equipos de una gran compañía norteamericana que se dedica a diseñar y elaborar productos de alta tecnología, Chiniara y Benteinb (2018) encontraron, a través de análisis estructurales, que la cohesión del equipo se correlaciona de manera significativa con la productividad de los equipos ($r=0.20$, $p<0.05$).

En un trabajo con 146 estudiantes de carreras administrativas que pertenecen a 35 equipos de una universidad mediana ubicada en la zona del Atlántico medio de Estados Unidos, se detecta una relación positiva entre cohesión de equipo y su desempeño ($\beta=0.36$, $p<0.05$). Para probar las hipótesis se usó el software Smart PLS3 (Black et al., 2019). Se tomaron datos de 170 estudiantes (34 equipos de cinco miembros) de la carrera de administración de empresas en una gran universidad de la India. El resultado fue que la cohesión impacta positivamente al desempeño del grupo ($R^2=0.13$, $p<0.001$) utilizando una regresión lineal simple con SPSS 20 (Gupta & Bakker, 2020).

En un hospital universitario en Italia se llevó a cabo una investigación con un equipo de siete médicos especialistas en cáncer de mama. El resultado fue que la cohesión del equipo influye positivamente en el desempeño del equipo médico ($B=1.71$, $S.E.=0.66$, $p<0.001$). Los datos se obtuvieron en las cirugías a través de sensores portátiles recopilados en acelerómetro, Bluetooth y micrófonos (Stefanini et al., 2020).

Sin duda, para lograr objetivos como individuos, equipos, departamentos o empresas, se requiere entender la Cohesión ya que es el conjunto de fuerzas que mantiene unido a un grupo basado en la confianza (DeOrtentiis et al., 2013) y respeto entre sus integrantes (Griffith et al., 2014) lo que produce un nivel de satisfacción por la convivencia que han compartido, gracias al afecto e identificación que mantienen (Chen et al., 2017) pero también genera protección y colaboración entre ellos (Chen & Agrawal, 2018) pues comparten valores y objetivos (Lin et al., 2018) y esto genera mejor colaboración, compromiso y logro de metas en grupo (Stefanini et al., 2020). Además, en México, de acuerdo a INEGI (2015) la tendencia de vida se reduce en la medida que las empresas son más pequeñas: probabilidad de muerte al año 1: 38% (0-2 trabajadores), esperanza de vida: 6.9 años; 32% (3-5 trabajadores), 8.4 años, y 17% (6-10 trabajadores), 15 años. Es probable que la cohesión en los grupos de trabajo sea un factor que esté provocando este problema.

2.2.6. Variable independiente X6 Clima organizacional (CO)

Se realizará la revisión de conceptos, teorías y resultados de investigaciones referentes a CO pues se determina la importancia de estudiar esta variable ya que es la percepción del ambiente interior de la empresa por parte de los empleados (Juárez Adauta, 2012).

a) Teorías y definiciones de la variable X6 Clima organizacional (CO)

De acuerdo a Litwin y Stringer (1968) como se cita en Borhandden Musah et al. (2016) el CO nace a finales de los años 30 gracias a Kurt Lewin, inicialmente conocido como clima psicológico, el cual era integrado por algunos elementos como necesidades, metas, estímulos, ambiente cambiante y hasta cierto nivel de autonomía. El CO es un elemento de amplia trayectoria en la psicología organizacional. El concepto de CO tuvo un crecimiento en la década de los 80 (Dabić et al., 2019).

Según Litwin y Stringer (1968) como se cita en Borhandden Musah et al. (2016) la teoría del clima establece que los líderes pueden influir en la percepción que los trabajadores tengan de sus labores, integración al grupo o expectativas. Mitchell et al. (2001) generan la teoría de la inserción laboral, la cual interpreta los motivos de quedarse en una empresa y muestra los motivos de pertenecer a un grupo social haciendo hincapié en las razones que ha vivido en la compañía. Estos mismos autores también proponen que las empresas deben promover actividades que fortalezcan la inserción ya que eso genera un buen ambiente de trabajo e integración disminuyendo la rotación de personal.

Una teoría relacionada con el clima organizacional es la teoría de Alderfer, la cual de acuerdo a sus críticos se basa en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow que expone cinco tipos de necesidades. Alderfer presenta tres tipos de necesidades de las personas: existencia (bienestar físico), relación (trato con otros) y crecimiento (superación de tipo personal). A diferencia de Maslow, Alderfer establece que al surgir una nueva necesidad no se requiere tener cubiertas las necesidades inferiores en la escala. Además, las necesidades no se satisfacen solamente en orden ascendente, pudiendo volver a satisfacer una necesidad ya cubierta previamente (Araya Castillo & Pedreros Gajardo, 2013).

Según Tajfel (1982) la teoría de la identidad social establece que la gente forma grupos divididos en categorías y que estas influyen en la conducta e identidad del trabajador. Una persona se identifica dentro de su propio grupo con otras agrupaciones dentro de la misma empresa. Por ej: un trabajador a pesar de su edad puede sentirse parte de un partido político. En esta investigación se apoyará en la teoría de la inserción laboral, la cual interpreta los motivos de quedarse en una empresa y proponen que las empresas deben promover actividades que fortalezcan la inserción ya que eso genera un buen ambiente de trabajo. La teoría cognitiva social expresa que los pensamientos e interacciones de los individuos influyen en su comportamiento, incluso tendiendo a modificar sus creencias y capacidades por aspectos generados en el ambiente (Abdulaziz & Bajaba, 2022).

Mientras tanto, Litwin y Stringer (1974) como se cita en Kao (2017) definen CO como el grupo de dimensiones evaluables del contexto laboral percibidas por el empleado respecto al agrado con que realiza su trabajo y la forma en esto influye en su desempeño. Denison (1996) establece que el CO como la forma en los trabajadores representan los sucesos de la organización filtrados por sus pensamientos y sentimientos. Schneider (2000) como se cita en Bin Ahmad et al. (2018) define CO como la forma en que los trabajadores palpan los acontecimientos promovidos por la empresa y los actos que son reconocidos y respaldados por la misma. CO se interpreta como la percepción del ambiente interno de la empresa por parte de los trabajadores, el cual influye en su conducta (Juárez Adata, 2012). Es el nivel de confort psicológico que sostienen los trabajadores del lugar donde laboran (Borhandden Musah et al., 2016).

Es el contexto percibido por los trabajadores en forma grupal e individual que influye en su conducta para interactuar con los demás (Al Damoe et al., 2017). Para Vong et al. (2018) se trata de la interpretación que tienen los trabajadores de lo que acontece dentro de la empresa, por ejemplo, procesos, reglamentos, supervisión, etc. Bin Ahmad et al., (2018) entienden este concepto como la percepción que tienen los trabajadores de los sucesos y comportamientos que se generan en la empresa. Representa la explicación de la conducta de los trabajadores hacia sus actividades (Addai et al., 2019). Son los rasgos que se perciben del ambiente de trabajo e influyen en la conducta y motivación del trabajador. Es la percepción general de la normatividad y costumbres imperantes en la organización así como de los estímulos y respaldo que reciben (Diesel & Scheepers, 2019).

Es la agrupación de pensamientos y conductas que dan vida propia a la empresa que incide en los procesos organizacionales y a su vez, en el comportamiento de los empleados (Dabić et al., 2019). Es la traducción que realiza el trabajador a través de sus conocimientos y experiencias de lo que sucede en su lugar de trabajo (Mutonyi et al., 2020). CO se refiere a aquellos lazos informales entre los trabajadores relacionados con hábitos y rutinas que inciden en el quehacer

organizacional. Es la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral y sus funciones y la forma en que estos factores inciden en su desempeño (Mehralian et al., 2020). Finalmente, CO se entiende como la imagen que interpretan los trabajadores de las interrelaciones personales que imperan en el interior de su compañía, las cuales generan un impacto en su desempeño (Kim & Park, 2020).

Se refiere a la percepción del contexto laboral que generan los trabajadores (Wang et al., 2021). Son los comportamientos y creencias que comparten en el ambiente laboral (Batistič y Poell, 2022). Es la conciencia que se genera por parte de los trabajadores sobre la situación que prevalece en la empresa (Back et al., 2023). Se refiere a la percepción que comparten los integrantes de la organización sobre lo que se realiza dentro de la misma (Huang et al., 2023).

Una vez analizados los conceptos anteriores de CO, se propone el siguiente para esta investigación: Es la percepción general de parte del trabajador a través de sus conocimientos y experiencias de lo que acontece dentro de la empresa, por ejemplo, procesos, reglamentos, supervisión, costumbres, estímulos y respaldo e influyen en la motivación y comportamiento del trabajador generando un impacto en su desempeño (Dabić et al., 2019; Diesel y Scheepers, 2019; Kim y Park, 2020; Mutonyi et al., 2020; Vong et al., 2018).

b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X6 Clima organizacional con la variable dependiente (Y)

Barroso Tanoira y Arias Galicia (2014) realizaron una investigación en una empresa maquiladora yucateca en México de gran tamaño (2184 trabajadores) que exporta sus productos al extranjero. La muestra final fue de 329 empleados pertenecientes a diferentes departamentos. Reportan una correlación de 0.927 entre clima organizacional y productividad ($p < 0.05$). Se usó el programa SPSS. Se obtuvieron datos sobre 529 trabajadores de empresas irlandesas de manufactura, servicios, ingeniería y de salud entre otros (48% pertenecen a departamento de

recursos humanos), pertenecientes a 165 empresas destacadas en su desempeño. El resultado es que CO incide positivamente en el desempeño de los trabajadores ($\beta=0.63$, $p<0.01$). Se utilizaron análisis de regresión (Cafferkey & Dundon, 2015).

Realizando una encuesta en línea a 253 Pymes registradas como exportadoras en la Cámara de Economía de Croacia. Los datos fueron proporcionados por los dueños o gerentes de las empresas. Los resultados indican que CO no incide en el desempeño de las Pymes ($\beta=0.083$, $t=1.241$, $p=0.216$). Se usaron análisis de regresión (Dabić et al., 2019). Se realizó una investigación en una de las empresas de transporte terrestre de pasajeros y mercancías de Noruega. Los datos se obtuvieron de 96 empleados sin cargos gerenciales de diferentes departamentos (mercadotecnia, recursos humanos, servicio al cliente, por citar algunos). Se encontró que el CO incide positivamente en desempeño ($\beta=0.548$, $p<0.01$) usando modelos de ecuaciones estructurales con PLS versión 15.1 de Stata (Mutonyi et al., 2020).

Con datos de 301 gerentes, 470 clientes y 328 empleados de farmacias en Tehrán, Irán, mediante ecuaciones de modelos estructurales, se encontró que clima organizacional influye directamente en el desempeño de la empresa -- $t=6.51$, $\beta=0.99$ -- (Mehralian et al., 2020).

Finalizada la revisión de conceptos, teorías y resultados de investigaciones referentes a CO se determina la importancia de estudiar esta variable ya que es la percepción del ambiente interior de la empresa por parte de los empleados (Juárez Adata, 2012) interpretando de lo que sucede, como procesos, reglamentos, supervisión (Vong et al., 2018) dando respuesta a la conducta de los trabajadores hacia sus actividades (Addai et al., 2019) influyendo en su comportamiento, motivación (Diesel & Scheepers, 2019) y en los procesos de trabajo (Dabić et al., 2019) e impactando en su desempeño (Kim & Park, 2020). Además, tampoco se encontraron resultados de investigaciones en el estado de Sonora donde se relacione el CO con el desempeño de los trabajadores, es por ello que se considera importante estudiar esta variable.

2.3. Hipótesis operativas o específicas

H1 El liderazgo transformacional es un factor humano que incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

H2 La motivación es un factor humano que influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

H3 La participación laboral es un factor humano que impacta positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

H4 La satisfacción laboral es un factor humano que se relaciona positiva y significativamente con el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

H5 La cohesión es un factor humano que influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

H6 El clima organizacional es un factor humano que incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

Modelo esquemático de la hipótesis

Descripción matemática de la hipótesis

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \epsilon$$

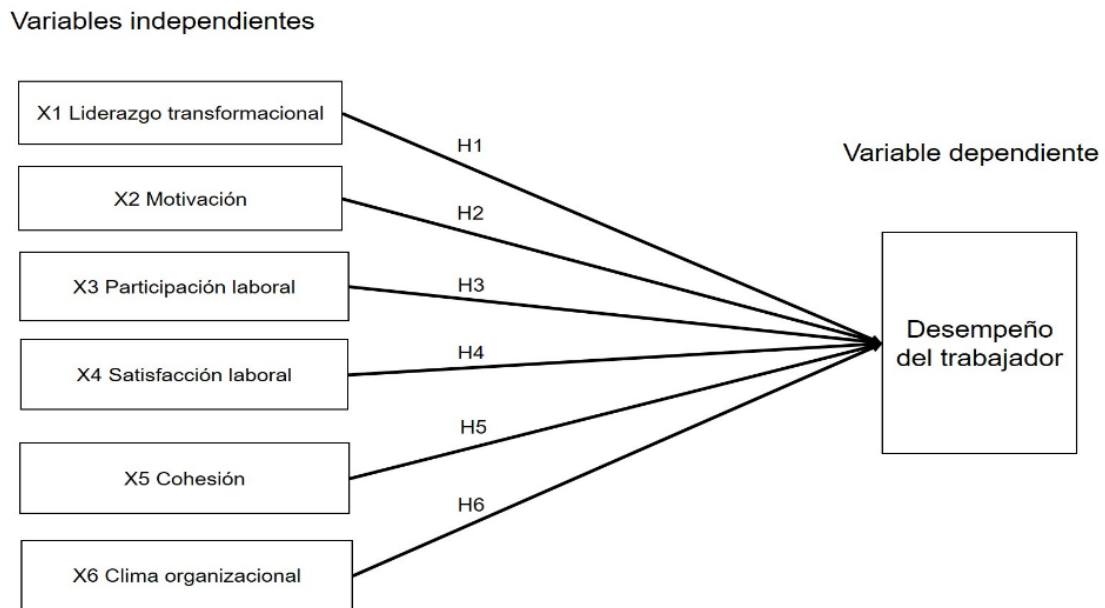
X1= Liderazgo transformacional

- X2= Motivación
- X3= Participación laboral
- X4= Satisfacción laboral
- X5= Cohesión
- X6= Clima organizacional
- Y= Desempeño del trabajador

2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis

En la Figura 9 se muestra la relación de las hipótesis en cada una de las variables y su relación con la variable dependiente (desempeño del trabajador).

Figura 9. Modelo gráfico de las hipótesis



Fuente: elaboración propia

2.3.2. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

Tabla 3. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
(Ayub Kiyani et al., 2018)							X
(Becton et al., 2017)							X
(Lappalainen et al., 2020)							X
(Pattnaik & Pattnaik, 2021)							X
(Soares Santos et al., 2018)							X
(Singh, 2016)							X
(Yin, 2018)							X
Locke, Shaw, Saari, & Latham (1980)							X
(Tangen, 2005)							X
(Anis, Syamsul, & Muzakki, 2019)							X
(Hameed Aldulaimi, 2018)							X
(Pang & Lu, 2018)							X
(Loaiza & Pirela, 2015)	X						
Burn en 1978 citado en Puni et al. (2021)	X						
Bass (1985) citado en Anis et al. (2019)	X						
(Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018)		X					
(Zlate y Cucui, 2015)		X					
(Colín Flores & Simón Domínguez, 2014)		X					
Robbins (2004) y Luthans (2011)			X				
Porter y Lawyer (1968) y Kanungo (1982) citados en Hermawati et al. (2019)			X				
(Sdrali et al., 2016)			X				
Hackman y Oldman (1980) citados en Akinwale & George (2020)				X			
(Asiamah et al., 2019)				X			
(Bin Ahmad et al., 2018)				X			
Tuckman (1965)					X		
Sherif (1936) citado en Lin et al. (2018)					X		
(DeOrtentiis et al., 2013)					X		
Litwin y Stringer (1968) citados en Borhandden Musah et al. (2016)						X	
Mitchell et al. (2001)						X	
(Araya Castillo & Pedreros Gajardo, 2013)						X	
Tajfel (1982)						X	
(Zhu & Wu, 2016)		X	X	X			X
(Otero-Neira et al., 2016)	X						X
(Sriruecha & Buajan, 2017)	X						X
(Harwiki, 2016)	X						X
(Wahab et al., 2016)	X						X
(Naderi et al., 2019)	X						X
(Kriengsak, 2017)		X					X
(Imam Syafii et al., 2015)		X					X
(Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018)		X					X
(Baba Abugre & Nasere, 2020)			X				X
(Rehman et al., 2020)			X				X
(Taghipour & Dejbani, 2013)			X				X

(Hermawati & Mas, 2017)			X				X
(Soomro & Shah, 2019)				X			X
(Ye et al., 2019)				X			X
(Kim et al., 2019)				X			X
(Yen et al., 2020)				X			X
(Luo & Hsueh-Liang, 2017)					X		X
(Gupta & Bakker, 2020)					X		X
(Lin, Wang, & Chen, 2018)					X		X
(Black, et al., 2019)					X		X
(Stefanini et al., 2020)					X		X
(Mohammed Borhandden et al., 2016)						X	X
(Cafferkey & Dundon, 2015)						X	X
(Mutonyi et al., 2020)						X	X
(Mehralian et al., 2020)						X	X
(Dabić et al., 2019)						X	X

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se ha mostrado el marco teórico de la variable dependiente (Desempeño del trabajador) explicando antecedentes de la misma, conceptos, teorías e investigaciones empíricas relacionadas. Así mismo, se presenta el marco teórico, definiciones, teorías y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes. Finalmente, se explican las hipótesis operativas, modelo gráfico de la hipótesis y un modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.

Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se muestra el tipo y diseño de la investigación, métodos de recolección de datos, tal es el caso de la elaboración del instrumento y de la operacionalización de las variables. Se describe la población, marco muestral y la muestra; también se explicarán los sujetos de estudio y los métodos de análisis estadísticos a las que será sometida esta investigación.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1. Tipos de investigación

Esta investigación es cuantitativa debido a que se basa en medir rasgos de una problemática apoyada en marco teórico e hipótesis que expresan la relación entre las variables (Bernal, 2010). Es decir, hay revisiones conceptuales y empíricas de una problemática (Mendoza, 2014). Este trabajo tendrá información recopilada a través de trabajo de campo que serán revisados por pruebas estadísticas para establecer la relación entre las variables.

Este trabajo es de alcance descriptivo ya que Bernal (2010) dice que se eligen características que muestran especificaciones del sujeto de estudio y de acuerdo a Sierra (2001) es para medir variables en una población o muestra definida. Con ello se obtendrá información que brinde un panorama de la misma. Esta investigación es correlacional debido a que se medirá la relación entre dos o más variables (Creswell, 2014). Es explicativa porque según Bernal (2010) se analiza la relación entre variables, revisando sus causas y probando hipótesis en busca del porqué del problema y Sierra (2001) comenta que es para conocer su estructura y dinámica. Ejemplos de investigaciones causales son las realizadas por Samuel et al. (2017) y Kriengsak (2017).

3.1.2. Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental debido a que solamente se observará el comportamiento de las variables (Kerlinger & Lee, 2002). Es transeccional ya que se toman datos en una sola observación en un lugar del tiempo a través de un instrumento de un grupo elegido de forma aleatoria con la limitante de sólo poder estudiar rasgos (Sierra, 2001). Lo anterior representa una pintura momentánea de lo que se capta en ese momento o en un lapso breve de tiempo (Briones, 1996).

Las técnicas por medio de las cuales se ha desarrollado esta investigación son documental, bibliográfica y campo. La documental se ejecutó mediante la búsqueda de información relacionada con el estudio sobre hechos actuales, en diferentes contextos (internacional, regional) en diferentes organismos (por ej. OIT, INEGI, Foro Económico Mundial, etc). La bibliográfica se realizó consultando artículos en bases de datos, libros y revistas especializadas para construir el marco teórico (Creswell, 2014). Esta etapa es una contemplación buscando explicaciones a la realidad determinada (Sierra, 2001). También se busca predecir un fenómeno (Kerlinger & Lee, 2002). La técnica de campo se implementará mediante la aplicación de cuestionarios en la población de estudio previa definición de sus características demográfica (Briones, 1996).

3.2. Métodos de recolección de datos

En esta etapa se explican las herramientas con las que se recolectará la información; también se explicará el procedimiento con el cual se construyó dicha herramienta. Se usará una encuesta para la recolección de datos, los cuales serán analizados posteriormente (Creswell, 2014). Se aplicará al total de la población elegida o a una parte, según indique la muestra (Briones, 1996). En dicho

documento manifestarán su expresión dichas personas (Sierra, 2001). Posteriormente será codificada para su interpretación (Creswell, 2014).

3.2.1. Operacionalización de las variables de las hipótesis

La operacionalización de variables es el conjunto de pasos para transferir variables generales a aspectos más verificables y operativos (Sierra, 2001). Esto se hace a través de un constructo que represente el concepto a medir (Mendoza, 2014). Es importante considerar que los conceptos de estas no son fácilmente observables (Mendoza & Garza, 2009).

Antes de operacionalizar las variables se definió el concepto de cada una considerando la opinión de diferentes autores. Se consultaron diferentes encuestas de investigaciones similares previamente validadas para analizar la forma en que medían las diferentes variables, así como los ítems que utilizaron para ello. Fueron agrupados considerando su relación con términos o palabras clave incluidos en el concepto de la variable (Anexo 4). Se identificó el sentido de cada ítem y su relación con el concepto de la variable. Los ítems propuestos fueron redactados considerando la idea expresada en los originales. Se adaptó la redacción de las preguntas a la forma en que se consideraba más comprensible para los encuestados de la zona geográfica elegida en la muestra. En la Tabla 4 se muestran las variables en observación, concepto, ítems, y unidades de medición.

Tabla 4. Variables de investigación e indicadores de medición

Variable	Definición	Ítems	Unidad de medición
Desempeño del trabajador (Y)	Es la capacidad de un trabajador para ejecutar las funciones técnicas principales, propias e inseparables del cargo apoyados por conductas, pericia y experiencia que ayudan a la empresa a lograr sus metas (Ayub Kiyani et al., 2018; Becton et al., 2017; Lappalainen et al., 2020; Pattnaik y Pattnaik, 2021; Soares Santos et al., 2018; Singh, 2016; Yin, 2018).	<p>1. Respeto los procedimientos de trabajo. 2. Me exijo hacer bien el trabajo a la primera vez. 5. Genero resultados sobresalientes para mi empresa. (Adaptados de Kalemci et al. (2018))</p> <p>3. Cumpro con las actividades que tengo asignadas en mi puesto de trabajo. (Adaptado de Rehman et al. (2020))</p> <p>4. Cumpro mis labores con la calidad que se me pide en mi trabajo. 8. Puedo realizar mi trabajo sin la supervisión de mi jefe. 9. Cumpro con mi trabajo en los tiempos establecidos. (Adaptados de Soomro y Shah, 2019).</p> <p>6. Tengo bien claros los resultados que debo obtener en mi trabajo. 7. Puedo identificar y atender los aspectos más importantes de mi trabajo 10. Puedo realizar mis actividades de trabajo con un mínimo esfuerzo. (Adaptados de Sanchez et al., (2021))</p>	<p>Probados en 235 académicos en una fundación universitaria de Turquía, Alfa=0.81, Likert 1-5 1. Cumpro con las reglas y procedimientos de la organización. 2. Soy estricto en cuanto a hacer bien el trabajo la primera vez 5. Produzco resultados laborales de alta calidad. (Kalemci et al., 2018)</p> <p>Probado en 757 trabajadores de 15 diferentes proyectos en Asia, principalmente en China y Medio Oriente, Alfa=0.75, Likert 1-5 3. Cumpro con las responsabilidades especificadas en mi descripción del trabajo. (Rehman et al., 2020).</p> <p>Probados en 326 empleados de empresas pequeñas y medianas de Pakistán, Alfa=0.78, Likert 1-5 4. Realizo mi trabajo de acuerdo con el estándar de calidad. 8. Soy capaz de trabajar sin supervisión. 9. Realizo mi trabajo de acuerdo con el tiempo proporcionado (Soomro & Shah, 2019).</p> <p>Probados en 1549 profesionales de la salud en hospitales de España. Alfa=0.77, Escala Likert 1-4 6. Tenía en mente los resultados que tenía que conseguir en mi trabajo. 7. Pude separar los problemas principales de los problemas secundarios en el trabajo. 10. Pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo. (Sanchez et al., 2021)</p>
X1 Liderazgo transformacional	Es la persona que apoyada en su carisma, confianza, respeto, coherencia y persuasión desarrolla el potencial intelectual de sus seguidores para solucionar problemas en forma creativa e innovadora estimulando a lograr objetivos extraordinarios para beneficio común que buscan una visión compartida (Afsar et al., 2019; Caniëls et al., 2018; Frykman et al., 2018; Nakie Apore y Selase Asamoah, 2019;	<p>1. Mi jefe reconoce cuando hago muy bien mi trabajo 2. Las palabras de mi jefe hacen que me sienta orgulloso de pertenecer a esta empresa (Adaptados de Caniëls, et al., (2018))</p> <p>3. Mi jefe me ha enseñado a ver los problemas desde diferentes puntos de vista (Adaptado de Segovia (2014))</p>	<p>Probados en 259 empleados de una organización holandesa de alta tecnología. Alfa=0.92, Likert 1-5 1. Me felicita personalmente cuando hago un trabajo sobresaliente. 2. Dice cosas que hacen que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de esta organización. (Caniëls et al. (2018))</p> <p>Probado en 136 empleados de nivel medio de empresas grandes en el Estado de Nuevo León. Alfa=0.90, Likert 1-7 3. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. (Segovia, 2014).</p> <p>Probados en 185 unidades de trabajo en siete empresa estadounidenses. Alfa=0.98, Likert 1-5</p>

	Puni et al., 2021; Williams Jr. et al., 2018).	4. Mi jefe es un buen ejemplo a seguir 5. Mi jefe logra que otros se comprometan con sus planes futuros 6. Antes de actuar mi jefe toma en cuenta mis sentimientos 7. Mi jefe tiene una idea clara de hacia dónde vamos 8. Mi jefe siempre busca nuevas oportunidades para la empresa (Adaptados de Richardson y Vandenberg, 2005)	4. Me proporciona un buen modelo a seguir. 5. Es capaz de hacer que otros se comprometan con su sueño. 6. Actúa sin tener en cuenta mis sentimientos. 7. Tiene una comprensión clara de hacia dónde vamos. 8. Siempre está buscando nuevas oportunidades para las organizaciones. (Richardson & Vandenberg, 2005)
X2 Motivación	Es un proceso interno en el trabajador que orienta su conducta, aspiraciones, expectativas, creencias y presiones identificadas que tendrán dirección y duración hacia un fin determinado (Arianti Gunawan et al., 2021; Ashraf, 2020; Ohueri et al., 2018; Savolainen, 2018; Zlate y Cucui, 2015).	1. Pertenecer a esta empresa es muy importante para mí. 5. Me siento bien cuando hablo sobre mi empresa con otras personas que no trabajan en ella. 8. Siento que los problemas de la empresa también son míos. (Adaptados de Beltrán y Bou (2018)). 2. Me siento motivado cuando estoy en mi trabajo 3. Quisiera tener más responsabilidades en mi trabajo 7. Estoy dispuesto a esforzarme para que mi empresa tenga mejores resultados (Adaptados de Cafferkey y Dundon (2015)) 4. Disfruto mejorando la forma en que hago las cosas en mi puesto. (Adaptado de Shafi et al. (2020)) 6. Mi trabajo tiene un gran significado para mí y eso me motiva (Adaptado de Kuvaas (2006))	Probados en España con 83 directores de recursos humanos, 85 directores de innovación y desarrollo y 262 empleados de 85 empresas que cuentan con departamento de innovación y desarrollo. Alfa=0.86, Likert 1-7 1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí. 5. Disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a ella. 8. Realmente siento que los problemas de esta organización son míos. (Beltrán y Bou, 2018). Probados en 529 trabajadores de empresas irlandesas de manufactura, servicios, ingeniería y de salud. Alfa=0.81, Escala Likert 2. Estoy bien motivado en mi trabajo 3. Espero con ansias los desafíos en mi trabajo. 7. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a esta organización a tener éxito (Cafferkey y Dundon, 2015) Probado en 164 empleados y supervisores de empresas de software de Pakistán. Alfa=0.94, Escala Likert 1-5 4. Disfruto mejorando los procesos o productos existentes. (Shafi et al., 2020) Probado en 634 empleados de la producción de energía en Noruega- Alfa=0.85, Likert 1-5 6. Mi trabajo es tan interesante que es una motivación en sí mismo. (Kuvaas, 2006)
X3 Participación laboral	Es el nivel de compromiso, identidad con la empresa y aprecio, involucramiento y responsabilidad del empleado con su trabajo actual lo cual se manifiesta a través de aportaciones de capacidades, mayor empeño en lo que se	1. Siento que se me informa oportunamente sobre aspectos que afectan mi trabajo 3. He tenido suficiente capacitación para realizar mi trabajo. 8. Siento la libertad suficiente para hacer mi trabajo. (Adaptados de Rehman et al., (2020)).	Probados en 757 trabajadores de 15 diferentes proyectos en Asia, principalmente en China y Medio Oriente, Alfa=0.75, Likert 1-5 1. Los miembros de mi unidad de trabajo han tenido suficiente formación relacionada con el trabajo. 3. Los miembros de mi unidad de trabajo están satisfechos con la calidad de los programas de capacitación y desarrollo disponibles para ellos. 8. Mi unidad de trabajo tiene suficiente libertad sobre cómo hacemos nuestro trabajo.

	<p>hace y requiere, incidencia en la toma de decisiones con la finalidad de cumplir con su deber y mejorar sus funciones para generar resultados positivos en beneficio de la compañía (Anwar et al., 2017; Baba Abugre & Nasere, 2020; Choi y Won Choi, 2020; Hermawati et al., 2019; Huang et al., 2016; Wanyonyi Lubakaya, 2014).</p>	<p>2.Las cosas más importantes que me suceden se relacionan con mi trabajo (Adaptado de Kanungo (1982))</p> <p>4.Acostumbro llegar un poco antes a mi trabajo para preparar asuntos.</p> <p>5.Aceptaría sanciones por fallas que tengo en mi trabajo.</p> <p>6. Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra aunque no me lo paguen.</p> <p>7. Quisiera tomar decisiones importantes en mi trabajo (Adaptados de Lodahl y Kejner (1965))</p>	<p>(Rehman et al., 2020)</p> <p>Probado en 703 empleados de sector público y privado. El 37% eran francocanadienses y el 41% canadiense inglés, y el 22% restante pertenecía a otros grupos étnicos. Alfa=0.87, Escala 1-7</p> <p>2.Las cosas más importantes que me suceden tienen que ver con mi trabajo actual. (Kanungo, 1982).</p> <p>Probados en 137 enfermeras, 46 estudiantes e 76 ingenieros. Alfa=0.73 Escala Likert 1-4</p> <p>4.Por lo general, llego al trabajo un poco antes para preparar las cosas.</p> <p>5.A veces me gustaría castigarme por los errores que cometo en mi trabajo.</p> <p>6.Me quedaré horas extras para terminar un trabajo, incluso si no me pagan por ello.</p> <p>7.Me gustaría tener la oportunidad de tomar decisiones importantes en mi trabajo. (Lodahl & Kejner, 1965)</p>
X4 Satisfacción laboral	<p>Es la actitud o sentimiento del trabajador hacia su empleo propiciado por los aprendizajes y experiencias, condiciones físicas y sociales del entorno laboral y sobre la complejidad de las funciones o a los aspectos que rodean su naturaleza lo que genera cierto grado de felicidad que moldea su conducta y expectativas que influyen en su desempeño (Blanchard et al., 2020; Cardoza Sernaqué et al., 2019; Mwesigwa et al., 2020; Salessi y Omar, 2017).</p>	<p>1.Me siento bien cuando me mantengo ocupado todo el tiempo en mi trabajo.</p> <p>2.Estoy satisfecho por poder hacer cosas diferentes en mi trabajo.</p> <p>3.Estoy satisfecho porque hago cosas en que aprovecho mis habilidades.</p> <p>4.Estoy satisfecho con las oportunidades de subir de puesto que tengo.</p> <p>5.Me siento conforme por la forma en que la empresa practica sus políticas.</p> <p>6.Me siento satisfecho con el salario que recibo.</p> <p>7.Siento suficiente estabilidad en mi trabajo actual. (Adaptados de Al-Haroon y Al-Qahtani (2019)).</p> <p>8.En general, me siento satisfecho con mi trabajo actualmente. (Adaptado de Rehman et al., (2020)).</p>	<p>Probados en 382 enfermeras en Saudi Arabia. Alfa=0.84 Escala Likert 1-5</p> <p>1.De ser capaz de mantenerse ocupado todo el tiempo me siento.</p> <p>2.Con la oportunidad de hacer diferentes cosas de vez en cuando estoy.</p> <p>3. Con la oportunidad de hacer cosas que aprovechen mis habilidades estoy.</p> <p>4.Con la oportunidad de avanzar en este trabajo estoy.</p> <p>5.Respecto a la forma en que se ponen en práctica las políticas de la empresa estoy.</p> <p>6.Con mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago me siento.</p> <p>7. De la forma en que mi trabajo proporciona un empleo estable me siento. (Al-Haroon y Al-Qahtani, 2019)</p> <p>Probado en 757 trabajadores de 15 diferentes proyectos en Asia, principalmente en China y Medio Oriente, Alfa=0.85, Likert 1-5</p> <p>8.Me siento bastante satisfecho con mi trabajo. (Rehman et al., 2020)</p>
X5 Cohesión	<p>Es el sentimiento de enlace y respaldo entre los integrantes de un grupo generado por el respeto, confianza, afecto, afinidad que comparten y el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado que permite mejor colaboración,</p>	<p>1.Estoy dispuesto a realizar tareas nuevamente con mi equipo.</p> <p>5.Mis compañeros están dispuestos a hacer mayores esfuerzos.</p> <p>8.Como equipo somos capaces de ayudarnos entre nosotros (Adaptados de Lin et al. (2018))</p>	<p>Probados en 168 egresados de licenciatura y posgrado de una escuela de administración en Taiwán. Alfa=0.78, Escala Likert 1-7</p> <p>1.Los miembros del grupo estarán dispuestos a participar en la realización de tareas nuevamente.</p> <p>5.Los miembros del grupo están dispuestos a hacer esfuerzos.</p> <p>8.Los miembros del grupo se ayudan entre sí. (Lin et al., 2018)</p>

	compromiso y logro de objetivos lo que facilita emprender nuevos retos (Chen et al., 2017; Griffith et al., 2014; Liang et al., 2020; Stefanini et al., 2020).	<p>2.Me gusta convivir con mis compañeros fuera del trabajo. (Adaptado de Carless y De Paola, (2000))</p> <p>3.Siento mucha confianza con mis compañeros de trabajo.</p> <p>4.Tengo verdaderos amigos en mi equipo de trabajo</p> <p>6.Como compañeros de equipo nos defendemos de algunas situaciones (Adaptados de Chiniara y Benteinb (2018))</p> <p>7.Trabajamos muy bien como equipo. (Adaptado de Black et al., (2019))</p>	<p>Probado en 120 empleados del sector público en Australia. Alfa=0.81, Escala Likert 1-9</p> <p>2.A nuestro equipo le gustaría pasar tiempo juntos fuera del trabajo. (Carless & De Paola, 2000)</p> <p>Probados en 229 empleados de una gran compañía norteamericana que se dedica a diseñar y elaborar productos de alta tecnología. Alfa=0.87 Escala 1-5</p> <p>3.Hay mucha confianza entre los miembros de mi grupo de trabajo.</p> <p>4.Los miembros de mi grupo de trabajo se consideran amigos.</p> <p>6.Los miembros de mi grupo de trabajo se defienden unos a otros (Chiniara & Benteinb, 2018)</p> <p>Probado en 146 estudiantes de carreras administrativas de una universidad de la zona del Atlántico medio de Estados Unidos. Alfa=0.81, Escala Likert 1-5</p> <p>7.El equipo trabajó bien en conjunto. (Black et al., 2019)</p>
X6 Clima organizacional	Es la percepción general de parte del trabajador a través de sus conocimientos y experiencias de lo que acontece dentro de la empresa, por ejemplo, procesos, reglamentos, supervisión, costumbres, estímulos y respaldo e influyen en la motivación y comportamiento del trabajador generando un impacto en su desempeño (Dabić et al., 2019; Diesel y Scheepers, 2019; Kim y Park, 2020; Mutonyi et al., 2020; Vong et al., 2018).	<p>1.Se me permite resolver problemas de manera diferente.</p> <p>7.Puedo cometer errores en mi trabajo.</p> <p>8.Mi jefe me escucha (Adaptados de Mutonyi et al., (2020))</p> <p>2.Se me piden ideas en mi trabajo y son puestas en funcionamiento (Adaptado de Mehralian et al., (2020))</p> <p>3.El ambiente de trabajo es agradable</p> <p>4.En esta empresa el personal es ascendido de puesto por su desempeño laboral</p> <p>5.Me siento comprometido a mejorar mi desempeño debido a los estándares establecidos (Adaptados de Borhandden Musah et al. (2016))</p> <p>6.En mi empresa existe una comunicación libre y abierta. (Adaptado de Cafferkey y Dundon (2015))</p>	<p>Probados en 96 empleados (sin cargos gerenciales) de empresas de transporte terrestre de pasajeros y mercancías de Noruega. Alfa=0.86, Escala Likert 1-7</p> <p>1.Está permitido que los empleados resuelvan el mismo problema de diferentes formas.</p> <p>7. Hay un "techo" alto para cometer errores entre colegas.</p> <p>8.Mi líder me escucha (Mutonyi et al. (2020))</p> <p>Probado en 301 gerentes, 470 clientes y 328 empleados de farmacias en Irán. Alfa=0.83, Escala Likert 1-5</p> <p>2.Pone en funcionamiento las sugerencias de las personas que están a su cargo. (Mehralian et al., 2020)</p> <p>Probados en 490 profesores de ocho universidades de Malasia. Alfa=0.89, Escala Likert 1-6</p> <p>3.Prevalcece un ambiente agradable entre las personas de la institución.</p> <p>4.En la institución, las personas son premiadas en promoción a la excelencia en su desempeño laboral.</p> <p>5.En la institución existe un sentimiento de presión para mejorar continuamente nuestro desempeño (Borhandden Musah et al. (2016))</p> <p>Probado en 529 trabajadores de empresas irlandesas de manufactura, servicios, ingeniería y de salud. Alfa=0.89, Escala 1-4</p> <p>6.Existe una comunicación libre y abierta dentro de esta organización. (Cafferkey & Dundon, 2015)</p>

Fuente: Elaboración propia con información de varios autores citados en tabla.

3.2.2. Elaboración del instrumento

De acuerdo a Briones (1996) una encuesta es una forma de obtener información por medio de planteamientos escritos que se contestan por individuos que comparten ciertos rasgos. Sierra (2001) dice que medirá aspectos que interesan a una investigación sin la intervención directa de otra persona. Mientras Creswell (2014) comenta que debe reunir ciertas características como validez y confiabilidad. Según Mendoza y Garza (2009) los instrumentos contienen ítems que permiten medir las variables en observación, las cuales no son tangibles pero tienen influencia en la conducta. De acuerdo a Sierra (2001) los cuestionarios escritos enlazan los objetivos de investigación y la realidad de la muestra observada.

Se construyó un instrumento que consta de tres apartados. En el primero se explican las instrucciones para contestar el cuestionario, en el segundo se incluyen 50 ítems para medir cada las siete variables en estudio (una dependiente y seis independientes) y en el tercer apartado se incluyen siete ítems para obtener información demográfica del encuestado y de la empresa para conocer su perfil (Anexo 1), sumando un total de 57 ítems.

También se explica a detalle el segundo apartado relacionado con la medición de las variables del estudio. Para la variable dependiente Desempeño del trabajador se utilizaron 10 ítems tomados de Kalemci et al. (2018), Rehman et al. (2020), Soomro y Shah (2019) y Sanchez et al. (2021) con alfa de Cronbach de 0.81, 0.75, 0.78 y 0.77 respectivamente, lo cual muestra un aceptable nivel de confiabilidad. Se utilizó una escala de medición tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

En la variable independiente Liderazgo transformacional se incluyeron 7 ítems tomados de Caniels et al. (2018), Segovia (2014) y Richardson y Vandenberg

(2005) con alfa de Cronbach de 0.92, 0.90 y 0.98 respectivamente, lo que representa un buen nivel de confiabilidad. También se utilizó una escala de medición tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

En la variable independiente Motivación se consideraron 6 ítems tomados de Beltrán y Bou (2018), Cafferkey y Dundon (2015), Shafi et al. (2020) y Kuvaas (2006). El alfa de Cronbach de los ítems mencionados fue de 0.86, 0.81, 0.94 y 0.85 respectivamente, lo cual demuestra un buen índice de fiabilidad. La escala de medición es de tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

Para la variable independiente Participación Laboral se incluyeron 6 ítems tomados de Rehman et al. (2020) y Lodahl y Kejner (1965) con alfa de Cronbach de 0.75 y 0.73 respectivamente, lo que muestra un aceptable nivel de confiabilidad. En este caso, también se utilizó una escala de medición tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

En la variable independiente Satisfacción laboral se incluyeron 8 ítems tomados de Al-Haroon y Al-Qahtani (2019) y Rehman et al. (2020). El alfa de Cronbach de estos ítems fue de 0.84 y 0.85 respectivamente, es decir, un buen nivel de confiabilidad. Se utilizó una escala de medición tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

En la variable independiente Cohesión se consideraron 7 ítems tomados de Lin et al. (2018), Chiniara y Benteinb (2018) y Black et al. (2019), con alfa de Cronbach de 0.78, 0.87 y 0.81 respectivamente, lo cual confirma un aceptable índice de confiabilidad. La escala de medición fue de tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

Para la variable independiente Clima organizacional se incluyeron 6 ítems tomados de Mutonyi et al. (2020), Mehralian et al. (2020), Borhandden Musah et al. (2016) y Cafferkey y Dundon (2015) con alfa de Cronbach de 0.86, 0.83, 0.89 y 0.89 respectivamente, lo que muestra un buen nivel de confiabilidad. Se utilizó la escala de medición tipo Likert de cinco puntos, donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

La escala de respuesta de dicho instrumento es en escala Likert 1-5 (1=completamente en desacuerdo hasta 5=totalmente de acuerdo) debido a que se consideró el nivel de discriminación del personal operativo de las empresas a estudiar para contestar el instrumento. También, la escala de 5 puntos fue la más usada en los estudios de donde se obtuvieron los reactivos para elaborar el instrumento. Por último, de acuerdo a Dawes (2008) una escala de 5 puntos puede transferir equivalencia a 7 puntos por medio de un sencillo cambio de escala; lo mismo sucede con una escala de 10 puntos, además de ser una escala más simple para quien contesta.

3.2.3. Validez de contenido

Para asegurar la validez de contenido, el instrumento fue revisado por un grupo de expertos en área del conocimiento que fueron invitados a emitir su opinión al respecto en cuanto a nivel de medición de cada variable, descartando los ítems que no se consideren relevantes (Mendoza & Garza, 2009).

Para un mejor análisis, se agruparon los ítems por cada variable considerando que fueran relevantes y representativos en el constructo. Para esta etapa se contó con el apoyo de ocho expertos con diferentes perfiles profesionales para evaluar relevancia de los ítems y su relación con el concepto (cuatro académicos con experiencia en investigación y cuatro directivos que se desempeñan en la industria manufacturera de la región). A estos jueces se les presentaron los ítems separados por variable. Evaluaron cada uno de los reactivos

y otorgaron su calificación correspondiente en escala de 1 a 4, donde 1=irrelevante, 2=poco relevante, 3=relevante y 4=muy relevante (Anexo 2).

Posteriormente fueron calculados los promedios por ítem (Anexo 3). De acuerdo Mendoza y Garza (2009) se eliminan los que su media resulte debajo de 3.0. En esta etapa se eliminaron ocho ítems: uno en la variable Liderazgo transformacional, dos en Motivación, dos en Participación laboral, uno en Cohesión y dos en Clima organizacional. También se atendieron comentarios de los expertos respecto a la redacción de los reactivos, los cuales fueron dirigidos hacia la mejora en la redacción de los ítems para lograr una mejor comprensión en la aplicación en campo.

3.3. Población, marco muestral y muestra

La población a estudiar está representada por los 1731 trabajadores de las 729 microempresas de manufactura (0 a 10 trabajadores) de Navojoa, Sonora, México (INEGI, 2019a) incluidas en el Sector 31-33 Industrias manufactureras, los cuales representan 13.7% del total del personal contratado en compañías de ese tamaño (Tabla 5) considerando que es el tercero en ese rubro.

Tabla 5. Número de mipymes manufactureras y cantidad de trabajadores en Navojoa, Sonora

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	% Personal ocupado total
Sector 31-33 Industrias manufactureras	729	1731	13.7%
Sector 43 Comercio al por mayor	180	690	5.4%
Sector 46 Comercio al por menor	1878	4460	35.2%
Sector 48-49 Transportes, correos y almacenamiento	20	82	0.6%
Sector 52 Servicios financieros y de seguros	62	206	1.6%

Sector 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	99	347	2.7%
Sector 62 Servicios de salud y de asistencia social	257	653	5.1%
Sector 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	44	118	0.9%
Sector 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	966	1954	15.4%
Total municipal	5045	12680	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2019a).

Así mismo, en la Tabla 6 se muestra la cantidad de mipymes de manufactura de Navojoa, Sonora y los principales giros a los que se dedican.

Tabla 6. Número de mipymes de manufactura por actividad en Navojoa, Sonora

Actividad económica	Unidades económicas
Rama 3118 Elaboración de productos de panadería y tortillas	312
Subsector 332 Fabricación de productos metálicos	90
Rama 3219 Fabricación de otros productos de madera	46
Rama 3115 Elaboración de productos lácteos	22
Rama 3279 Fabricación de otros productos a base de minerales no metálicos	15
Subsector 314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	3
Rama 3149 Fabricación de otros productos textiles, excepto prendas de vestir	3
Subsector 333 Fabricación de maquinaria y equipo	3

Elaboración propia con datos de INEGI (2019a).

3.3.1. Tamaño de la muestra

Una muestra es el conjunto de unidades que serán seleccionadas para revisión (Briones, 1996). De acuerdo a Rositas (2014) un tamaño de muestra adecuado genera diferencia al momento de hacer aportaciones de conocimientos. Para calcular el tamaño de la muestra cuando se trata de una variable dicotómica como es el sexo del encuestado se selecciona la Ecuación 1.

Ecuación 1. Cálculo de muestra

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1)(e/z)^2 + PQ}$$

Fuente: Rositas (2014)

Donde:

N=Tamaño de la población

n=Tamaño de la muestra

P=Probabilidad de éxito

Q=Probabilidad de fracaso

e=Error tolerado

z=Nivel de confianza

Se analizaron los datos para calcular la muestra, quedando de la siguiente manera: N=1731 trabajadores de Mipymes, z=1.96 (confiabilidad 95%), P=0.5, Q=0.5 y e=10% se obtiene una muestra de 91 trabajadores, los cuales fueron visitados en sus empresas en las colonias de Navojoa registradas en INEGI (2020a) para lograr un muestreo estratificado probabilístico (Otzel & Manterola, 2017). También se analizó el escenario de calcular con la misma fórmula pero con error de 5%, el resultado es de 314 trabajadores. En el caso de calcular la muestra considerando el número de empresas los resultados serían: con 729 empresas al 10% de error=84; con 5% de error=251. Se eligió la opción de encuestar a 91 trabajadores aunque su pudieron aplicar 119 instrumentos finalmente.

Una forma de calcular el número de encuestas a aplicar es la que sugieren Hanke y Wichern (2010) citados por Rositas (2014) es de diez ítems por cada variable independiente. En este caso son seis variables predictoras por lo que, deberían aplicarse 60 instrumentos. Pero si se busca obtener un buen nivel de predicción y un R2 que vaya de 0.30 a 0.40 deben aplicarse de 95 a 150 encuestas, esto de acuerdo a Rositas (2014).

En el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI (2020a) están registradas 773 Mipymes dedicadas a la manufactura en Navojoa distribuidas por su dirección para localizarlas. Esto representa el marco muestral de la investigación. De esas 773 empresas, 92% tienen entre 0-5 trabajadores y 8% cuentan entre 6-10 colaboradores.

Tratando de lograr una mejor representatividad de la muestra y con datos obtenidos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI (2020a) se buscaron los subsectores de mayor presencia dentro de la industria manufacturera de Navojoa, Sonora. En la Tabla 7 se explica la forma en que se aplicaron las encuestas. Como ya se mencionó, se aplicaron 119 cuestionarios de los 91 que especificaba la muestra.

Tabla 7. Distribución estratificada de la muestra

Subsector	%	Total de muestra calculada	No. Trabajadores a encuestar	Instrumentos aplicados en total
311 Industria alimentaria	51.65%	91	47	57
332 Fabricación de productos metálicos	11.86%	91	11	17
312 Industria de las bebidas y del tabaco	8.30%	91	8	14
321 Industria de la madera	6.72%	91	6	5
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	5.01%	91	5	0
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	4.74%	91	4	19
315 Fabricación de prendas de vestir	4.08%	91	4	4
323 Impresión e industrias conexas	2.50%	91	2	2
339 Otras industrias manufactureras	1.98%	91	2	1
322 Industria del papel	1.45%	91	1	0
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas	0.40%	91	0	0
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación	0.40%	91	0	0
325 Industria química	0.40%	91	0	0
333 Fabricación de maquinaria y equipo	0.40%	91	0	0
326 Industria del plástico y del hule	0.13%	91	0	0
Total	100.00%		91	119

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2020a).

Los subsectores en que no se pudo aplicar encuestas fue debido a la falta de facilidades de los patrones de las empresas, tal como se explica en las limitaciones de esta investigación.

3.3.2. Sujetos de estudio

El instrumento se aplicó a trabajadores operativos en las empresas manufactureras de menos de 10 trabajadores de Navojoa, Sonora, México. Se les elige porque se les considera indicados para proveer información relevante de acuerdo al diseño del instrumento, además de ser pieza fundamental para generar un buen desempeño en las áreas productivas.

3.3.3. Prueba piloto

Con la intención de verificar el nivel de comprensión de los ítems del instrumento y captar información referente a la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en ocho mipymes de manufactura de Navojoa, Sonora. Previamente se contactó a dichas empresas para consultar la forma en que podrían responder las encuestas, esto debido a las restricciones sanitarias provocadas por la pandemia de COVID-19. Se aplicaron 30 encuestas (Anexo 1) con 57 ítems a trabajadores operativos que por sus características representan la unidad de análisis.

El análisis estadístico de los datos se realizó con el programa SPSS y se calculó el alfa de Cronbach de cada una de las variables. Según George y Mallery (2019) los niveles de alfa de Cronbach generalmente aplicados son: 0.9=excelente, 0.8=buena, 0.7=aceptable, 0.6=cuestionable, 5=pobre y menor a 5=no aceptable. Los resultados de esta prueba piloto se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados de Alfa de Cronbach por variable en prueba piloto

Variable	Alfa de Cronbach	No. de ítems
Y. Desempeño del trabajador	0.783	10
X1. Liderazgo transformacional	0.844	7
X2. Motivación	0.762	6
X3. Participación laboral	0.234	6
X4. Satisfacción laboral	0.707	8
X5. Cohesión	0.910	7
X6. Clima organizacional	0.809	6

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores, la variable Desempeño del trabajador (Y) presenta un coeficiente de 0.783, el cual es aceptable, con 14 reactivos. La variable Liderazgo transformacional, en este caso X1, muestra un alfa de 0.844, el cual es bueno, con 7 ítems. La variable Motivación (X2) muestra un alfa de 0.762, el cual es aceptable, con 6 ítems. La variable Participación laboral muestra un alfa de Cronbach de 0.234, el cual no es aceptable, con 6 ítems. De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) un bajo nivel de confiabilidad en un instrumento se debe a dos causas: ambigüedad en la redacción de las preguntas del cuestionario e instrucciones poco claras en el mismo lo que confunde a quienes responden.

En este caso se sugiere aumentar el número de reactivos para aumentar la posibilidad de que el nivel de confiabilidad mejore. Por otro lado, Oviedo y Campo Arias (2005) comentan que si el nivel confiabilidad es bajo, se debe a tres causas: la escala no mide el constructo en cuestión, conceptualización teórica incorrecta de la variable y fallas en el diseño experimental. *Debido al bajo nivel de confiabilidad de la variable Participación laboral se decide continuar este trabajo sin considerarla en lo sucesivo del proceso.* La variable Satisfacción laboral (X4), muestra un alfa de 0.707, la cual es aceptable, con 8 ítems. El constructo Cohesión presenta un alfa de 0.910, la cual es excelente, con 7 preguntas. Por último, la variable Clima Organizacional arroja un valor de confiabilidad de 0.809, la cual se considera buena,

con 6 preguntas. En este caso, seis variables presentan un nivel aceptable de confiabilidad, a excepción de *Participación Laboral*, la cual muestra 0.234.

3.3.3.1. Confiabilidad

De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) la confiabilidad se refiere a la precisión con que los cuestionarios miden lo que realmente buscan. Con la información obtenida en la prueba piloto se calcularán las primeras medidas de confiabilidad del instrumento, lo cual permitirá eliminar reactivos. En la tabla 8 se muestran los resultados de confiabilidad de la prueba piloto.

3.4. Métodos de análisis

Según Lévy Mangin y Varela Mallou (2003) un modelo de regresión lineal se apoya en el significado de dependencia estocástica entre las variables, una de las cuales es la variable dependiente con carácter cuantitativa y las demás variables serán independientes que apoyan explicando el comportamiento de la dependiente.

Algunas de las suposiciones en las que se basa un modelo de regresión lineal son: Primera, existe una relación entre la variable dependiente y las dependientes. Segunda, no existe multicolinealidad exacta entre las variables del modelo y tercera, no se presenta correlación entre las variables explicativas.

La notación matemática del modelo de regresión lineal es:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_px_p + \epsilon$$

Fuente: Lévy Manhin y Varela Mallou (2003)

En este caso se revisará el impacto de cada una de las cinco variables independiente propuestas (Liderazgo transformacional, Motivación, Satisfacción

laboral, Cohesión y Clima organizacional) sobre la dependiente (Desempeño del trabajador). Se calculó el nivel de confiabilidad (alfa de Cronbach). También se revisaron aspectos como homocedasticidad, multicolinealidad, análisis factorial. El software utilizado para dichos análisis fue IBM SPSS

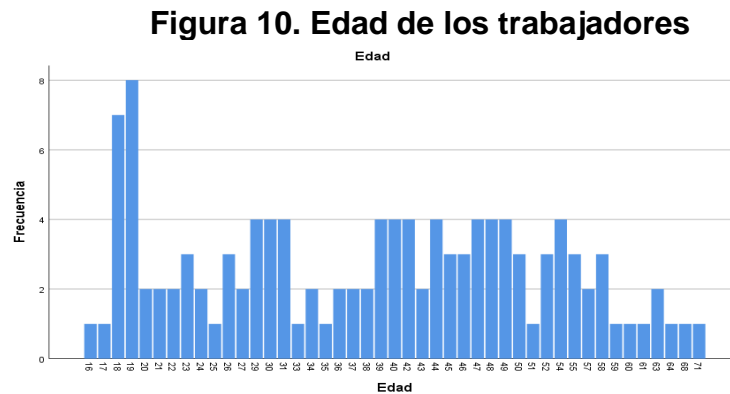
En este capítulo se explicó el tipo de investigación que se realizó, así como el diseño de la misma. Se expusieron los métodos de recolección de datos, así como la forma en que se operacionalizaron las variables para construir el instrumento de medición y su proceso de validez de contenido. Además se mostró la población a estudiar, sujetos de estudio, prueba piloto y la forma en que se determinó la muestra, así como métodos de análisis estadísticos que fueron utilizados.

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los estadísticos básicos de los datos muestrales, resultados finales, estadística descriptiva y el análisis estadístico de esta investigación.

4.1. Resultados finales de la estadística descriptiva del perfil del encuestado

Enseguida se presentan los datos sociodemográficos de los 119 trabajadores operativos de las empresas manufactureras de Navojoa, Sonora que forman parte de esta investigación. En la figura 10 se muestra la distribución de la edad de los trabajadores. La edad fluctúa entre los 16 y 71 años, que representan la menor y mayor edad de quienes contestaron el instrumento. El promedio de edad es de 38.3 años, siendo 19 años el valor más repetido con ocho trabajadores. Se observa una distribución equilibrada en la edad de los trabajadores a partir de la media.

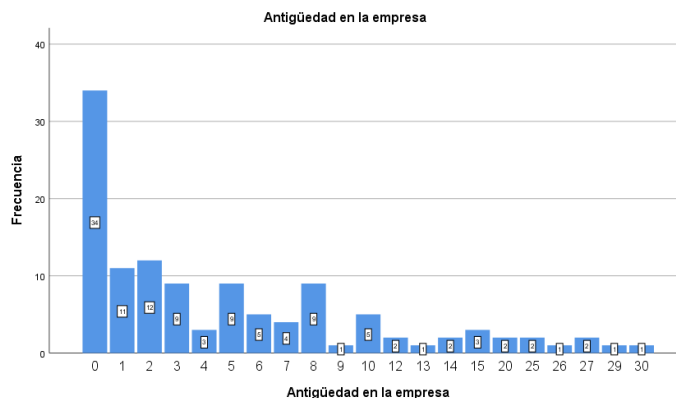


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

Respecto a la antigüedad en la empresa, en la figura 11 se puede observar que 34 trabajadores aún no cumplen un año dentro de la empresa, siendo esta la mayor cantidad. Solamente se entrevistó a una persona que cuenta con 30 años laborando en su compañía, siendo este el caso de mayor antigüedad. Un total de

78 trabajadores cuentan con 5 años o menos en cuanto a su antigüedad, siendo esta parte de la gráfica donde está la mayor concentración de trabajadores, predominando los 34 trabajadores que aún no cumplen un año de labores.

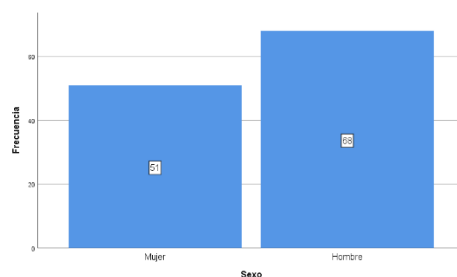
Figura 11. Antigüedad en empresa de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

En la figura 12 se presenta la distribución de los trabajadores en cuanto al sexo. Los hombres son 68 y las mujeres 51. Se observa una distribución equilibrada en cuanto al sexo de los trabajadores.

Figura 12. Sexo de los trabajadores

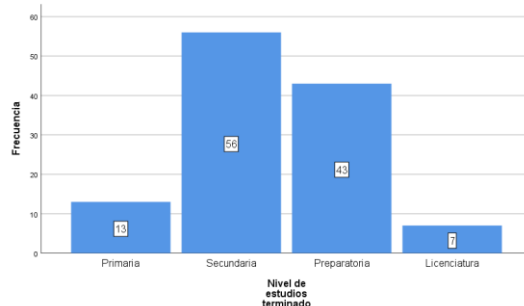


Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

En la figura 13 se presentan los grados de escolaridad de los trabajadores que contestaron el instrumento. Con secundaria terminada se encuentran 56 trabajadores, seguido de 43 con preparatoria, 13 con educación primaria terminada

y 7 con licenciatura concluida. Como se puede observar, la mayor concentración de trabajadores en cuanto a escolaridad se encuentra en secundaria.

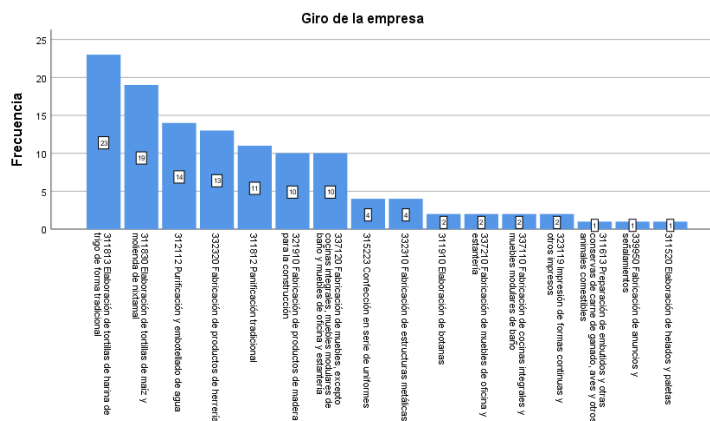
Figura 13. Nivel de estudios de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

Referente al subsector dentro de la manufactura, se detalla la distribución del número de trabajadores en la muestra, mencionando los números más altos y representativos de la información recopilada en campo durante esta investigación (figura 14). 23 de ellos corresponden a elaboración de tortillas de harina, 19 a la elaboración de tortillas de maíz, 14 a purificación y embotellado de agua, 13 a la fabricación de productos de herrería, 11 a panificación tradicional, 10 a fabricación de productos de madera y 10 a fabricación de muebles. El resto corresponde a otros subsectores con menor número de trabajadores en la muestra.

Figura 14. Rama del sector productivo



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

En la Tabla 9 se muestran los estadísticos descriptivos de la muestra donde considerando la percepción de los encuestados y teniendo una escala Likert 1-5 donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo se observa que la media para los 119 trabajadores fue mayor a 4.0, donde la más alta es la de DT (desempeño del trabajador) con 4.52 lo cual expresa que quienes contestaron están más de acuerdo con las respuestas que ofrecieron en esa variable; caso contrario se presenta en la variable cohesión donde la media es de 4.04

Tabla 9. Estadísticos descriptivos

		Estadísticos					
		DT	LIT	MOT	SL	COH	CORG
N	Válido	119	119	119	119	119	119
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4.5294	4.1453	4.4006	4.2342	4.0456	4.0630
Desv. Desviación		.35946	.75340	.51270	.57778	.88101	.72713
Mínimo		3.60	1.57	2.33	2.38	1.29	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		539.00	493.29	523.67	503.88	481.43	483.50

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

En esta sección se presentaron los resultados descriptivos de este estudio.

4.2 Resultados finales de regresión lineal

A continuación se presentan los resultados de la estadística descriptiva y el análisis estadístico de esta investigación.

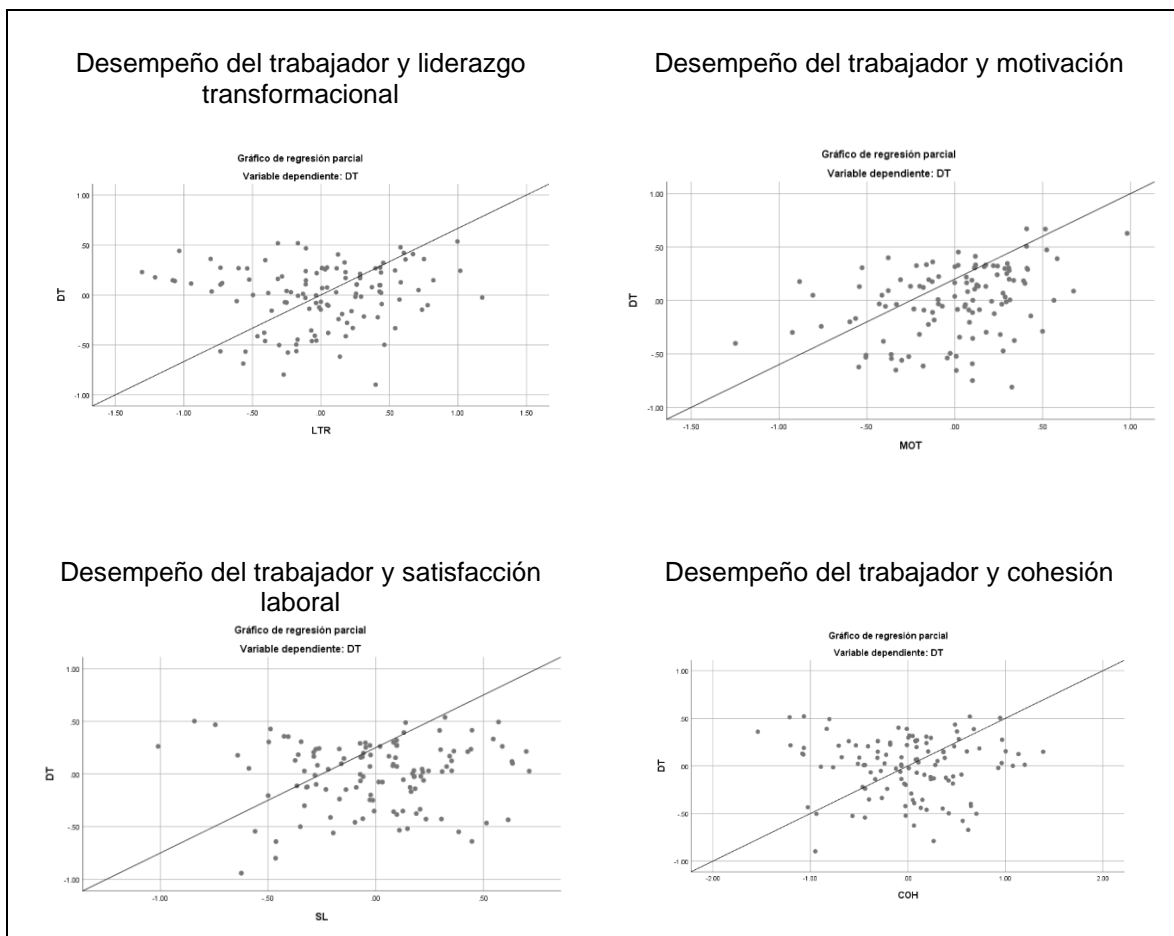
4.2.1. Estadísticos básicos de los datos muestrales

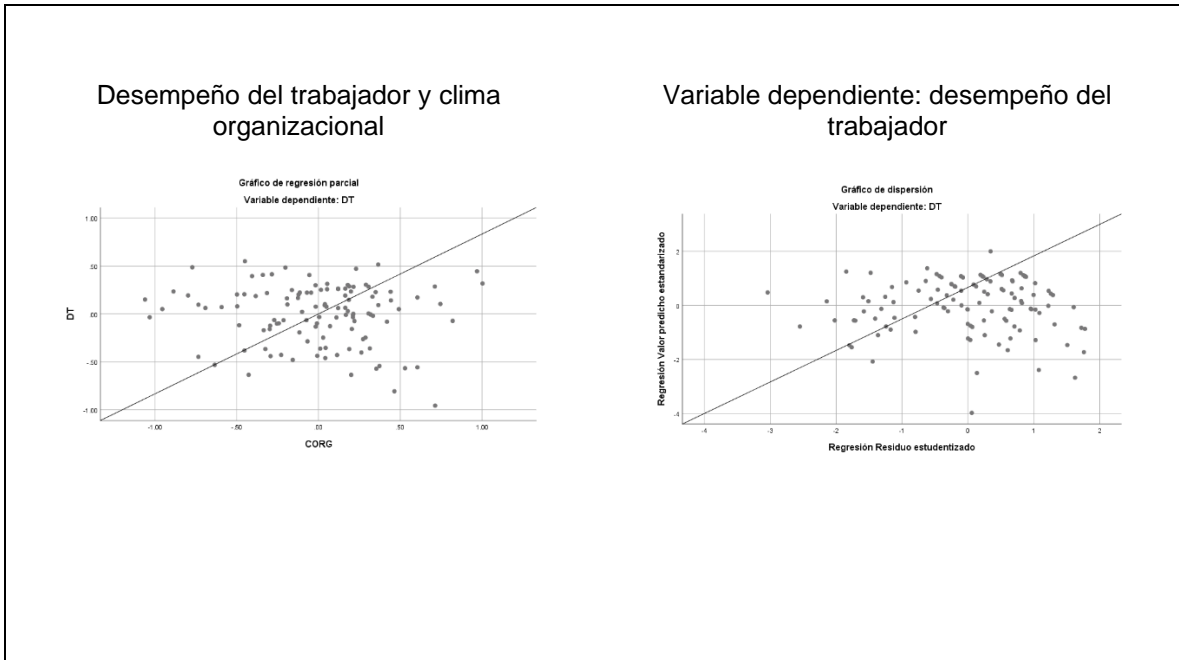
Se presentan los resultados de los cinco supuestos de la regresión lineal. Williams et al. (2013) comparten el concepto del supuesto de linealidad, el cual

establece la relación que hay entre las variables, en este caso la dependiente con las independientes.

En la Figura 15 se presenta la gráfica de linealidad, en donde se puede observar el comportamiento de los puntos observados referentes al levantamiento de los datos capturados. De acuerdo a Vilà Baños et al. (2019) este supuesto conlleva que las variables tienen una relación lineal. En este caso, se puede observar que en la mayoría de las gráficas los puntos están distribuidos en ambos lados de la línea, lo que indica un comportamiento lineal, por lo que se puede afirmar que este supuesto se cumple. Según Hernández Lalinde (2018) el diagrama de dispersión es la forma más recomendable para verificar el cumplimiento de este supuesto pues brindan mejor información que un coeficiente.

Figura 15. Gráficas de linealidad

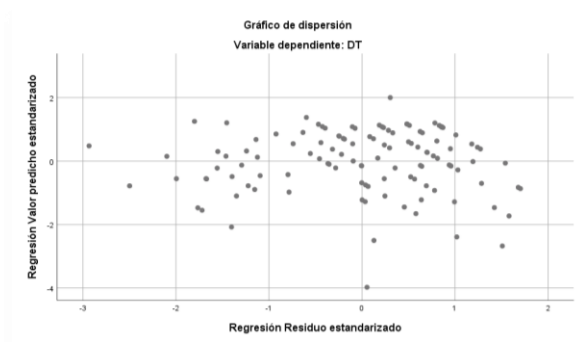




Fuente: Elaboración propia

En lo referente al supuesto de homocedasticidad, Williams et al. (2013) establecen que la homocedasticidad se presenta cuando la varianza de los errores es constante; lo contrario es la heterocedasticidad. En este caso se puede observar en la Figura 16 que los datos mantienen un comportamiento uniforme, por lo que se puede afirmar que este supuesto también se cumple.

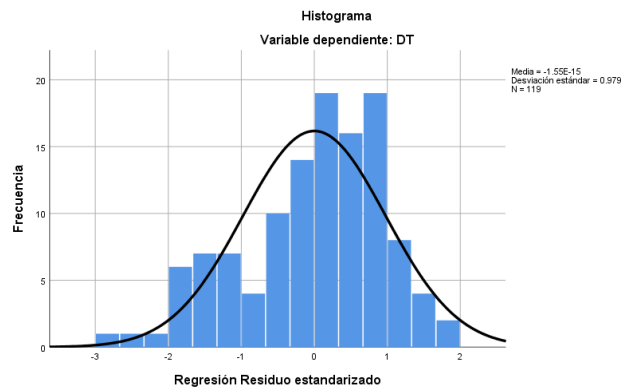
Figura 16. Gráfica de homocedasticidad



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

Pasando al supuesto de normalidad, se presentan los resultados. La Figura 17 muestra la forma en que la mayoría de los datos están incluidos dentro de la curva. De acuerdo a Williams et al. (2013) la normalidad asume que los datos de las variables tienen una distribución normal, es decir, están distribuidos normalmente. Esto indica que este supuesto también se cumple de manera gráfica.

Figura 17. Gráfica de normalidad



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

También se agrega la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la cual se utiliza para verificar si la distribución de frecuencias de los constructos se adaptan a una distribución normal. En la Tabla 10 se muestran los resultados de esta prueba. Se observa que las variables no cuentan con una distribución normal debido a que el nivel de significancia en ellas es menor a 0.05 (Field, 2009).

Tabla 10. Resultados de prueba de Kolmogorov-Smirnov

		Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra					
		DT	LTR	MOT	SL	COH	CORG
N		119	119	119	119	119	119
Parámetros normales ^{a,b}	Media	4.5294	4.1453	4.4006	4.2342	4.0456	4.0630
	Desv.	.35946	.75340	.51270	.57778	.88101	.72713
	Desviación						
Máximas diferencias extremas	Absoluto	.132	.137	.121	.142	.143	.107
	Positivo	.095	.128	.121	.093	.139	.099
	Negativo	-.132	-.137	-.115	-.142	-.143	-.107

Estadístico de prueba	.132	.137	.121	.142	.143	.107
Sig. asintótica(bilateral)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.002 ^c

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

A pesar de que la prueba de Kolmogorov-Smirnov realizada muestra que los datos de esta investigación no son normales, existen diversos criterios para flexibilizar este supuesto, como los que se muestran a continuación.

De acuerdo a Gujarati (2012) en estudios médicos y de ciencias sociales las escalas de respuestas ordenadas en los cuestionarios son del tipo Likert, las cuales generalmente van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” o viceversa. Debido a que en la actualidad se realizan estudios con muestras grandes, el supuesto de normalidad no resulta crucial en los mismos, pues se puede ser flexible en este supuesto cuando se tienen 50 o más datos. A esto se le llama muestra grande (Gujarati y Porter, 2010).

Esto también lo afirma Lewis-Beck (1980), quien establece que se puede considerar muestra grande a partir de 30 observaciones. Por su parte, Field (2009) comparte que los estudios con más de 30 datos presentan una distribución normal en la muestra pues su media equivale a la media de la población.

Así mismo, Stock y Watson (2007) exponen que las pruebas F y t son válidas bajo el supuesto de normalidad a medida que la muestra aumenta y se considera grande, y este cálculo se considera aceptable. Suponiendo el caso de que los datos de la muestra no presenten una distribución normal, el teorema del límite central establece que la media muestral se convierte en una distribución normal a medida que la muestra crece (Anderson et al., 2008).

De acuerdo a Field (2009) para calcular la correlación entre dos variables se obtiene el coeficiente de Pearson. Este coeficiente se mide entre -1 y 1, y cuando está más cercano a cero será más débil; así mismo si el resultado es cercano a -1 la correlación será negativa y entre más cercano a 1 será positiva (Anderson et al., 2008).

4.2.2. Correlaciones entre las variables en estudio

Se debe medir la coherencia entre dos variables para establecer si ambas se vinculan o si sus valores cambian conforme a la otra, o bien que no existiera relación alguna; para ello se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson (Field, 2009; Hernández Lalinde, 2018).

El coeficiente de correlación de Pearson se puede utilizar en el caso de las relaciones lineales. La forma en que se puede interpretar el coeficiente de Pearson es que cuando el resultado sea mayor a 0.10 a 0.24 se cataloga como “muy débil”; de 0.25 a 0.49, “débil”; de 0.50 a 0.74, “positiva media”; de 0.75 a 0.89, “considerable” y, de 0.90 a 0.99, “muy fuerte”. Un resultado de 0.00 en este coeficiente indica la inexistencia de correlación y un 1.0 se debe interpretar como “positiva perfecta. En caso de que los coeficientes presenten signos negativos se pueden aplicar las mismas escalas pero agregando la palabra “negativo” en lugar de negativo (Hernández Sampieri et al. 2010).

En la tabla 11 se muestran las correlaciones de Pearson entre las variables independientes. La correlación más alta se presentó entre las variables Cohesión (X4) y Clima organizacional (X5) donde se presenta un valor de 0.753 (“considerable”). La segunda correlación más fuerte se presentó entre Motivación (X2) y Satisfacción laboral (X3) con un valor de 0.696 (“positiva media”), seguidamente del coeficiente de 0.687 (“positiva media”) entre Satisfacción laboral

(X3) y Clima organizacional (X5), por último, el valor de correlación entre 0.684 (“positiva media”) entre Liderazgo transformacional y Clima organizacional (X5); todos estos valores fueron significativos igual o menos a 0.01.

Tabla 11. Correlaciones entre las variables en estudio

		Correlaciones					
		DT	LTR	MOT	SL	COH	CORG
DT	Correlación de Pearson	1	.329**	.511**	.362**	.138	.205*
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.135	.025
	N	119	119	119	119	119	119
LTR	Correlación de Pearson	.329**	1	.596**	.678**	.597**	.684**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119	119
MOT	Correlación de Pearson	.511**	.596**	1	.696**	.368**	.497**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	119	119	119	119	119	119
SL	Correlación de Pearson	.362**	.678**	.696**	1	.557**	.687**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	119	119	119	119	119	119
COH	Correlación de Pearson	.138	.597**	.368**	.557**	1	.753**
	Sig. (bilateral)	.135	.000	.000	.000		.000
	N	119	119	119	119	119	119
CORG	Correlación de Pearson	.205*	.684**	.497**	.687**	.753**	1
	Sig. (bilateral)	.025	.000	.000	.000	.000	
	N	119	119	119	119	119	119

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

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

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

En este sector se presentó lo referente a la correlación entre las variables en estudio.

4.2.3. Análisis estadístico (análisis de regresión lineal múltiple).

En este apartado se muestran los resultados estadísticos de esta investigación donde se realizó una regresión lineal multivariada. En la Tabla 12 se presenta el resumen del modelo. El coeficiente de determinación (R cuadrado) explicar el nivel de confiabilidad del mismo cuyo resultado es 0.272, lo que indica que presenta 27.2% de confiabilidad en lo que ha predecir el resultado del mismo, es decir, en ese porcentaje se explica el desempeño de los trabajadores considerando la relación con las variables mencionadas. Dicho indicador debe fluctuar entre 0 y 1 debido a que el resultado debe ser multiplicado por 100 (Field, 2009).

De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) R^2 representa una aproximación a la parte de la varianza de la variable dependiente, la cual es explicada por las variables independientes.

De acuerdo a Knofczynski y Mundfrom (2008) como se cita en Rositas (2014) para obtener un buen nivel de predicción, específicamente como para el obtenido en este caso se ocupan 5 variables predictoras (igual que en este trabajo) y 150 encuestas, donde se presentaron 119 cuestionarios. Sin embargo, de acuerdo a Gujarati y Porter (2010) el objetivo de una regresión no es presentar un R^2 elevado sino encontrar coeficientes confiables que logren una adecuada inferencia estadística y, de presentarse un R^2 bajo no significa que el modelo no sea el indicado.

Tabla 12. Resumen del modelo

Resumen del modelo ^b					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.522 ^a	.272	.240	.31333	1.701

a. Predictores: (Constante), CORG, MOT, LTR, COH, SL

b. Variable dependiente: DT

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

Pasando al supuesto de independencia, de acuerdo a Vilà Baños et al. (2019) establecen que los errores entre las variables independientes son independientes

entre sí, para lo cual se usa el estadístico Durbin Watson y se consideran independientes si este indicador se encuentra entre 1.5 y 2.5. Este supuesto es muy importante revisarlo en estudios longitudinales.

En la Tabla 12 se presentan los resultados de la independencia de las variables por medio de la prueba de Durbin-Watson. En este caso es de 1.701, el cual es aceptable de acuerdo a los citados autores. Por lo anterior se puede establecer que este supuesto también se cumple.

Respecto al análisis de varianza (ANOVA), en la Tabla 13 se muestra el nivel de significancia de 0.000 lo que indica que las medias de todas las variables son diferentes, lo cual presenta una independencia entre ellas (Field, 2009).

Tabla 13. Tabla de ANOVA

		ANOVA ^a				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4.153	5	.831	8.460	.000 ^b
	Residuo	11.094	113	.098		
	Total	15.247	118			

a. Variable dependiente: DT

b. Predictores: (Constante), CORG, MOT, LTR, COH, SL

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

A continuación, en la Tabla 14 se muestra el modelo bajo el cual se basa esta investigación. Se trata de un modelo con una variable dependiente y cinco independientes con un total de 50 ítems. En este caso se revisa la relación de cada una de las cinco variables independiente propuestas (liderazgo transformacional, motivación, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional) con la dependiente (desempeño del trabajador).

También, en la Tabla 14 se muestran los resultados del modelo de regresión lineal al hacer los análisis estadísticos finales donde liderazgo transformacional

muestra un resultado no significativo ($B=0.110$, $\beta=0.379$) en la variable desempeño laboral (hipótesis 1). También se encontró que la motivación incide positivamente en el desempeño (hipótesis 2) de los trabajadores con un resultado de $B=0.477$ ($p=0.000$). Así mismo, el resto de las variables independientes resultaron no significativas, tal es el caso de satisfacción laboral (hipótesis 3), la cual muestra un resultado de $B=0.060$ ($p=0.664$). Lo mismo sucede con la variable cohesión (hipótesis 4) con un resultado de $B= -0.058$ ($p=0.644$) y, por último, clima organizacional (hipótesis 5) donde el resultado fue $B= -0.105$ ($p=0.468$).

Tabla 14. Resultados de significancia en las variables

		Coeficientes ^a					Estadísticas de colinealidad	
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Tolerancia	VIF
Modelo		B	Desv. Error	Beta				
1	(Constante)	2.988	.257		11.616	.000		
	LTR	.053	.060	.110	.883	.379	.412	2.429
	MOT	.335	.081	.477	4.118	.000	.479	2.088
	SL	.037	.085	.060	.435	.664	.342	2.925
	COH	-.024	.051	-.058	-.464	.644	.415	2.408
	CORG	-.052	.072	-.105	-.729	.468	.308	3.252

a. Variable dependiente: DT

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS

Por último, el supuesto de colinealidad, Williams, et al. (2013) establecen que la no colinealidad se asume cuando no hay correlación entre dos variables independientes. La multicolinealidad se presenta cuando hay correlación entre más de dos variables. Este supuesto está representado por el factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés). Para el caso de este indicador se pide que los valores no sean mayores a 10, lo cual indica que las variables independientes no están relacionadas entre ellas. En la Tabla 14, cada uno de los valores de VIF

presenta un valor menor a 10, lo cual indica que no existe relación entre las variables independientes (Field, 2009). Es decir, se cumple con el supuesto de la no colinealidad.

Con los anteriores coeficientes y resultados el modelo quedaría de la siguiente manera:

Ecuación 2. Ecuación del modelo

$$y = 2.98 + 0.477x_2 + \epsilon$$

Donde: X₂= Variable independiente Motivación y ϵ =Error

La variable independiente Motivación es la única que tiene influencia estadística y significativa sobre la variable dependiente Desempeño laboral.

4.3 Comprobación de hipótesis

En la Tabla 15 se muestran los resultados de las hipótesis planteadas.

Tabla 15. Comprobación de hipótesis

HIPÓTESIS	VALOR DE BETA	SIGNIFICANCIA	RESULTADOS
H1 El liderazgo transformacional incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).	0.110	0.379	Rechazada
H2 La motivación influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).	0.477	0.000	Aceptada
H3 La satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).	0.060	0.664	Rechazada
H4 La cohesión influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).	-0.058	0.644	Rechazada
H5 El clima organizacional incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).	-0.105	0.468	Rechazada

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

En este apartado se mostraron los estadísticos básicos de los datos muestrales, resultados preliminares, estadística descriptiva de los trabajadores que participan en esta investigación y el análisis estadístico de esta investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente apartado se muestran la discusión de resultados logrados de la presente investigación, así como las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la misma, aportaciones al conocimiento y, por último, las recomendaciones y las investigaciones futuras.

Cumplimiento de objetivos:

Se logró cumplir con el objetivo general de este trabajo ya que se analizaron los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora. También se contestó la pregunta general de investigación. De la misma forma, se cumplieron con cada uno de los objetivos metodológicos pues se analizaron los antecedentes del problema a investigar; se revisó el marco teórico (teorías e investigaciones aplicadas) que le dan sustento teórico a las variables; se elaboró un instrumento para la medición de las mismas; se validó el instrumento y se aplicó a la población seleccionada (muestra representativa); se analizaron los resultados estadísticos que muestran la aceptación o rechazo de las hipótesis y, por último se presentan las conclusiones, recomendaciones e investigaciones futuras.

Con respecto a la metodología científica utilizada, Rositas et al. (2006) comentan que uno de los tipos de declaración de problema es cuando se presenta la insuficiencia de investigaciones sobre una situación determinada. Esto se refiere al planteamiento del problema donde se muestra que se buscó encontrar los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial en Navojoa, Sonora, México.

Adicionalmente, Whetten (1989) comparte tres partes elementales que debe incluir el desarrollo de una teoría: Qué, Cómo, Por qué. El Qué se refiere a las

variables, conceptos o constructos que se analizarán; el Cómo es la forma en que se relacionan las variables y se representan generalmente en forma gráfica y el Por qué son las explicaciones por la cuales se debe dar crédito a esta nueva aportación, aportación con sentido donde se confirma o amplía el conocimiento. Con base en lo anterior se formuló el marco teórico de la tesis. A su vez, Creswell (2014) menciona que todo investigador debe comparar los resultados de su investigación con lo que ya fue revisado en la literatura existente sobre el tema.

Thomas y Tymon (1982) comparten que la investigación científica recorre cuatro etapas: 1) la percepción de una situación problemática del mundo real, 2) amplia conceptualización de los fenómenos, 3) formulación de un modelo científico (teoría) y 4) derivación de implicaciones o soluciones del modelo científico. La ausencia de alguna de estas etapas la llaman “patología”. Es por ello que se buscaron datos que explicaran la situación de la problemática a investigar, se indagó a profundidad los conceptos de cada una de las variables, se respaldó tanto en teorías establecidas para cada variable como estudios previos en las variables de estudio buscando encontrar resultados en el sujeto de estudio analizado que explicaran su influencia en el desempeño de los trabajadores del sector micromanufacturero en Navojoa, Sonora, México.

a) Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas

Tras revisar la literatura para desarrollar este trabajo de investigación se encontró que los factores humanos que inciden en el desempeño son liderazgo transformacional (Benedetti y da Costa, 2019), motivación (Kriengsak, 2017), satisfacción laboral (Ye et al., 2019), cohesión (Chiniara y Benteinb, 2018) y clima organizacional (Cafferkey & Dundon, 2015). Sin embargo, no todos los resultados de las investigaciones anteriores coincidieron con los resultados de esta tesis.

En el capítulo previo se mostraron los resultados de cada una de las variables independientes de este estudio, así como su relación con la variable dependiente (desempeño laboral), cumpliendo así con el objetivo principal de este trabajo, así como con el planteamiento central de investigación, el cual es ¿cuáles son los factores humanos que mejoran el desempeño del trabajador de las empresas del sector industrial?

Considerando los análisis estadísticos realizados bajo el método de regresión lineal multivariante, se obtuvo sólo una relación significativa (hipótesis 2) con la variable motivación (X2) y en las restantes (1, 3, 4 y 5) no se encontró respaldo estadístico para determinar influencia significativa en las siguientes variables: liderazgo transformacional (X1), satisfacción laboral (X3), cohesión (X4) y clima organizacional (X5).

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis planteadas en el segundo capítulo de este trabajo. Primeramente se muestran los resultados de H1. El liderazgo transformacional incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

La variable liderazgo transformacional muestra en su resultado que no influye en el desempeño laboral ($B=0.110$, $=0.379$). Esto difiere de lo que encontraron Wahab et al. (2016) en su estudio con 419 líderes académicos de cinco universidades públicas de Klang Valle en Malasia, y de igual forma, lo analizado por Naderi et al. (2019) en 168 trabajadores de compañías sociales que promueven el turismo rural en Irán.

Buscando entender las causas por las cuales los resultados de la variable liderazgo transformacional no resultaron significativos, se presentan los siguientes motivos: Rodríguez y Ramírez (2004) en su libro *Psicología del mexicano en el trabajo*, comentan el efecto ancestral del trabajador mexicano donde colaboraba con el cacique sólo para no ser expulsado de la hacienda y quedar desamparado

junto con su familia. Esto puede seguir repercutiendo en la conducta de patrones, quienes piden esfuerzos de sus trabajadores solamente a cambio de su pago económico, pues se piensa que el colaborador únicamente busca dinero a cambio de su trabajo. Aunado a esto, el trabajador mexicano mantiene desconfianza ante el líder, debido a los engaños sufridos desde hace siglos; lo que muestra su reserva ante los directivos.

Otra causa puede ser lo que comenta Schein (2004, p. 224), con respecto a que los trabajadores se reservan comentarios ante las incongruencias de sus líderes, pues respetan su posición superior, además que por su poder es difícil hacerles frente. Esto produce un repudio del trabajador y resta credibilidad a sus líderes.

También, la visión que proyectan los líderes en este tipo de empresas puede resultar poco clara o nula y los trabajadores no perciben que se convierta en una guía adecuada para hacer realidad dicha visión. La visión empresarial puede ser corta en cuanto a aspiraciones debido al tamaño de estas empresas (menos de 10 trabajadores). Además, los colaboradores quizá no sienten reconocimiento por parte de su líder, tanto por su desempeño como por pertenecer a la empresa. Los dirigentes no han logrado un adecuado nivel de compromiso entre el grupo de trabajo, debido en gran parte a la poca inversión de tiempo en el desarrollo del personal. Quizá intervenga el efecto de “evitar” el desarrollo del personal pensando en que pronto abandonen la empresa y el tiempo de capacitación se considere perdido.

Otra explicación sobre el resultado no significativo en esta variable liderazgo transformacional, es lo relacionado a la de la teoría situacional de liderazgo, generada por Hersey y Blanchard en la década de los años 70. Esta teoría se enfoca en el equipo y sus integrantes. Los seguidores deciden si colaboran con su líder pues dependerá de su disposición y capacidad para ejecutar las actividades que les demanden. La aptitud de los integrantes para realizar sus funciones es fundamental para lograr resultados; es por eso que el líder debe desarrollar cualidades en ellos, buscando que su comportamiento se asemeje a su directivo (Loaiza & Pirela, 2015).

Es decir, quizá los líderes no han desarrollado las cualidades de sus trabajadores y ellos han mostrado poca disposición a lograr mejores resultados para la empresa.

H2. La motivación influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

Sólo la hipótesis 2 (de las cinco) fue aprobada. Se encontró que la motivación incide positiva y significativamente en el desempeño de los trabajadores con un resultado de $B=0.477$ ($p=0.000$). Resultado que coincide con los encontrados por Imam et al. (2015), así como Kriengsak (2017). El primer estudio fue realizado con 550 empleados de una empresa estatal que se dedica a administrar y proteger bosques en la isla de Java (Indonesia). El segundo estudio se realizó con 330 miembros y gerentes de cooperativas en Tailandia. La motivación es parte importante de lo que los trabajadores de tales empresas consideran para mejorar su desempeño, ya que representa un estímulo que hace cambiar su conducta cuando persiguen sus objetivos. Con esta hipótesis se confirma la importancia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores operativos de microempresas manufactureras de Navojoa, Sonora en México.

Como aportación de lo anterior, es importante mencionar que este resultado coincide con la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual explica que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación de los trabajadores. Los primeros son llamados de contexto, que se refieren a las condiciones físicas del trabajo, reglamentos, supervisión, sueldos, por citar algunos ejemplos. Los otros factores son los intrínsecos que están relacionados con la naturaleza misma del trabajo, por ejemplo, responsabilidad, objetivos, reconocimiento, crecimiento profesional. Según Herzberg, los primeros factores ayudan a mantener el nivel de satisfacción en el trabajo pero no lograrán que los empleados se sientan plenamente complacidos, lo cual sí se logra con los segundos (Colín Flores & Simón Domínguez, 2014). En esta investigación se considera que la teoría de dos factores de Herzberg apoya de mejor

forma a estudiar la variable de motivación debido a que propone dos aspectos que estimulan a los trabajadores: lo tangible y lo intangible.

H3. La satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

Respecto a la variable Satisfacción laboral, se rechaza la hipótesis H3 la cual establece que esta variable no influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de microempresas de manufactura. Esta hipótesis muestra un resultado no significativo de la variable satisfacción laboral ($B=0.060$, $p=0.664$).

Este resultado contrasta con los resultados de Ye et al. (2019), Kim et al. (2019) y Yen et al. (2020). El primero estudia 466 empleados de 11 bancos chinos; el segundo se llevó a cabo con 311 empleados de ocho hoteles de cinco estrellas de Corea del Sur y, el tercero con 230 empleados que usaban redes sociales para fines laborales en Taiwán. A pesar de la no significancia de esta variable, con los estudios reportados, se aporta con esta variable lo importante que es la influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores de empresas industriales de Navojoa, Sonora.

Una explicación a la no significancia de esta variable es como lo explican Rodríguez y Ramírez (2004) el empleado mexicano se desempeña en empresas donde el poder es centralizado, pues no se tiene confianza en su capacidad para tomar decisiones. Son ambientes de alta supervisión y estrictos controles, restando significado en sus tareas. Si a lo anterior se le suma el poco enfoque al reconocimiento del mérito, bajo la postura de cuando hay errores se castiga y cuando las cosas se hacen bien es obligación hacerlas así, esto produce insatisfacción en el trabajador mexicano. Incluso, se observa que el mexicano del Norte requiera luchar contra su clima extremo lo cual también incide en su satisfacción laboral.

Otro factor por el cual esta variable resultó no significativa es debido a que, como señalan Cameron y Quinn (2006) quizá las empresas donde se aplicaron los

cuestionarios pertenecen al eje de estabilidad y control y a la cultura jerárquica, lo que no les permite maniobrar ampliamente reduciendo la satisfacción de los trabajadores.

Así mismo, de acuerdo a Schein (2004) las presunciones que desarrollan los grupos y adoptan como válidas como parte de su cultura dentro de la empresa, quizá no satisfagan las necesidades de los trabajadores, provocándoles insatisfacción. Específicamente hay que considerar que casi la mitad de los trabajadores encuestados no rebasan los tres años de antigüedad en su empresa, causando la baja aceptación o adaptación a lo ya establecido en los grupos de trabajo.

También, tomando como referencia la teoría del diseño del trabajo, la cual tiene una relación directa con la satisfacción laboral, el desempeño laboral y ambiente de trabajo, se busca entender los motivos por los cuales esta variable resultó no significativa. Dicha teoría propone que las actividades laborales sean distribuidas en forma ordenada y analizada a los trabajadores en su lugar de trabajo. Plantea varias tácticas para promover el buen desempeño, entre ellas está la variedad de funciones, el ampliar actividades, el enriquecimiento del puesto, los equipos autodirigidos hacia el alto rendimiento (Akinwale & George, 2020). El precursor de esta teoría fue Viteles a inicios de la década de los años 50 (Akinwale & George, 2020) pero después retomada por Hackman y Oldman (1980) citados en Akinwale y George (2020), quienes comentan que esta teoría ofrece grandes oportunidades para distribuir tareas, lo que afecta el cumplimiento de las mismas.

Continuando con lo anterior, otra explicación puede ser que los trabajadores se sientan incómodos en sus lugares de trabajo. Aspectos que los limitan laboralmente como la libertad de hacer su trabajo de forma diferente, su salario, pocas oportunidades de crecimiento profesional por el tamaño de este tipo de empresas, monotonía en sus operaciones, falta de procedimientos, así como reglas establecidas. Al tratarse de personal joven (mayoría de la muestra) se puede entender que las expectativas de vida laboral han cambiado y quizá les resulte

complicado adaptarse a las nuevas circunstancias, sobre todo en lo referente a variedad de funciones, ampliar actividades y enriquecimiento del puesto.

H4. La cohesión influye positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

Otra variable que no resultó significativa fue la cohesión, con un resultado $B = -0.058$, $p = 0.644$. Este resultado no coincide con el obtenido por Chiniara y Benteinb (2018), quienes considerando una muestra de 229 empleados pertenecientes a 67 equipos de una gran compañía norteamericana que se dedica a diseñar y elaborar productos de alta tecnología, encontraron que la cohesión del equipo se correlaciona de manera significativa con su desempeño.

En lo referente al rechazo de esta hipótesis, se puede deber a lo que establece la teoría de comparación social propuesta por Sherif (1936) como se cita en Lin, Wang y Chen (2018), la cual se basa en que la comparación es un atributo principal de la naturaleza humana. Una forma de descubrir cuál es el desempeño propio, es haciendo comparaciones entre elementos de un mismo equipo. Esto indica que los trabajadores mejoran su desempeño basándose en la observación de sus compañeros. Las diferencias que se tengan en lo individual toman diferentes rumbos y consecuencias. La comparación social es algo común en la vida de cualquier grupo.

Continuando con la teoría de comparación social, otro motivo por el cual no resultó estadísticamente significativa esta variable puede ser por el hecho de que los trabajadores basan su esfuerzo simplemente en revisar las actividades de los demás compañeros, lo cual regula su nivel de enfoque y determina su aportación a los objetivos de la empresa. Otra razón pudiera ser que el nexo sanguíneo entre los patrones y trabajadores (lo cual es muy común) no permite diferenciar respuestas en la forma de contestar las encuestas, pudiendo verse influidas por aspectos sentimentales, lo cual distorsiona los resultados. Complementando lo anterior, quizá

la percepción de equipo no sea aceptable entre los trabajadores debido al bajo número de colaboradores en la empresa, dificultando entender el concepto de “equipo” por tratarse de poco personal y la baja relación o dependencia entre los miembros en funciones laborales.

Otra explicación de la no significancia en el resultado de esta variable puede ser lo que explican Rodríguez y Ramírez (2004), para el trabajador mexicano no existe el trabajo en equipo, se declara inexistente, pues todo se convierte en luchas individuales dejando de lado los intereses y beneficios colectivos. La comunicación fluye en forma vertical complicando la adecuada conformación de grupos de trabajo. Su alta desconfianza en los demás no les permite aliarse con los compañeros, sobre todo en el logro de metas.

De la misma manera, Hofstede (2001) citado en Tarapuez Chamorro (2016) en su dimensión de individualismo, explica que las personas buscan colaborar mejor de manera individual que de forma colectiva, siendo una causa más por la cual esta variable resultó no significativa. Así mismo, otra causa se debe a lo explicado por Cameron y Quinn (2006) en sus cuadrantes, dentro de la empresa y equipos de trabajo se combinan trabajadores con diferentes características, que no los hacen coincidir en los mismos intereses.

H5. El clima organizacional incide positiva y significativamente en el desempeño del trabajador del sector industrial de Navojoa, Sonora (México).

La hipótesis H5 tampoco fue aceptada, indicando que el Clima organizacional no influye en el desempeño ($B=0.226$, $p=0.021$). Este resultado no coincide con los trabajos de Cafferkey y Dundon (2015), Mutonyi et al. (2020) y Mehralian et al. (2020). El primer estudio fue realizado con 529 trabajadores de empresas irlandesas de manufactura, servicios, ingeniería y de salud, entre otros; la segunda se realizó en Noruega con 96 empleados sin cargos gerenciales en una empresa de transporte terrestre de pasajeros y mercancías y, la tercera con 301 gerentes, 470 clientes y 328 empleados de farmacias en Irán.

Una posible explicación de los motivos de no significancia en la variable de clima organizacional, es debido a lo que expresan Rodríguez y Ramírez (2004), sobre que el mexicano valora su trabajo solamente para sobrevivir. Adicionalmente, por la búsqueda constante de poder, las áreas de trabajo se convierten en grupos divididos dejando la colaboración interdepartamental fuera de prioridad, donde la competencia interna se convierte en complots, envidias y sabotajes obstaculizando la operación productiva de la empresa. Ello indica que el buen ambiente pasa o se percibe en segundo término.

Otra explicación en este sentido se relaciona con lo expuesto por Hofstede (2001) citado en Tarapuez Chamorro (2016) en su dimensión aversión a la incertidumbre, donde culturalmente las personas prefieren ambientes estructurados vs no estructurados. Es posible que los grupos de trabajo en las empresas donde se realizó esta investigación busquen ambientes más organizados, los cuales no se encuentran presentes. Esto podría explicar por qué sus respuestas no confirman la relación entre esta variable (clima organizacional) y su desempeño laboral.

- **Contribución teórica**

De acuerdo a Thomas y Tymon (1982) la relevancia del objetivo es la correspondencia de las variables de resultado (o dependientes) en una teoría con los asuntos que el profesional quiere evaluar. Se ha criticado que no se atienden realmente las necesidades de las empresas. En este caso, revisar la influencia de diferentes variables en el desempeño del trabajador es una necesidad de las microempresas de Navojoa, por lo que se cumple con esta necesidad.

La investigación realizada en micro empresas manufactureras con 10 o menos trabajadores, hace aportaciones teóricas respecto al conocimiento sobre la influencia de las variables en estudio en trabajadores operativos de este tipo de empresas de Navojoa, Sonora, México. Se detecta la influencia que tiene la variable motivación en el desempeño laboral en estas compañías, lo cual puede deberse a

que la mayoría de los ítems del instrumento fueron tomados y adaptados de estudios realizados con trabajadores de áreas de manufactura. De la misma forma, se aporta el hecho de que se tienen estos primeros resultados de la investigación dirigida a microempresas de manufactura en este lugar de México, los cuales marcan un hito para tomarlos como referencia en próximos trabajos y otras regiones.

Considerando que haber estudiado la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los trabajadores de las microempresas de manufactura en Navojoa, Sonora, México, se genera una aportación por tratarse de una investigación que inicia en esta zona de México, donde se relacionan las variables en un sector productivo específico.

Una aportación más de este trabajo, es que sólo se encontró una investigación referente a pequeñas y medianas empresas en la que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el desempeño de los trabajadores (Soomro y Shah, 2019). No se encontró alguna investigación realizada en México enfocada en microempresas manufactureras, lo cual también genera una valiosa aportación al conocimiento. No se encontraron estudios sobre este tipo de empresas en Latinoamérica.

Para la variable motivación, se considera aportación el hecho de que se amplía el conocimiento sobre este tipo de trabajadores, ya que los estudios presentados en la revisión de literatura no se refieren al sector productivo de la manufactura. También, refuerza la teoría de Maslow citada en Zlate y Cucui (2015), pues se observa que los trabajadores le dan gran importancia a su trabajo, con base en el análisis de las respuestas de los encuestados sobre esta variable.

Esto refuerza la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow, ya que de acuerdo a Zlate y Cucui (2015) Maslow explica cinco tipos de necesidades de las personas: fisiológicas, de seguridad, sociales, respeto y logro personal. Su grado de satisfacción determina su incremento. Herzberg propone dos factores: motivacionales (logro, reconocimiento) y los de higiene (seguridad, salario).

MacGregor propone dos posturas frente a las responsabilidades laborales: estar dispuesto o no dispuesto a trabajar.

El mismo caso es para la variable satisfacción laboral, se presentan resultados sobre los aspectos que satisfacen a los colaboradores en su ambiente de trabajo. Refuerzan que la teoría del diseño del trabajo de Akinwale y George (2020), tiene relación directa con la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el ambiente de trabajo. Dicha teoría propone que las actividades laborales sean distribuidas en forma ordenada, generando que el trabajador se sienta bien cuando se ocupa de sus funciones, esto respaldado en el análisis de los resultados de los encuestados sobre esta variable.

Con respecto a la variable clima organizacional, también se generan aportaciones importantes debido a que, además de no encontrar estudios enfocados en empresas pequeñas de manufactura, se tiene la particularidad de tratarse de un ambiente de trabajo muy reducido en cuanto al número de trabajadores (empresas de 10 o menos trabajadores). El hecho de ser pocos trabajadores convierte el ambiente en algo especial, ya que las preguntas quizá no apliquen por completo a los parámetros de las compañías donde fueron aplicadas las encuestas. Hay que considerar que representan la mayoría de las empresas del mundo (más de 90%), por lo tanto ayudan a mejorar el nivel de vida gracias a que ofrecen fuentes de empleo (Haddad et al., 2020).

El clima organizacional de una empresa de pocos trabajadores tiene sus características diferentes a una de mayor tamaño, y los aspectos investigados se relacionan con lo que percibe el trabajador al interior de la empresa. Esto coincide con Mitchell et al. (2001), creadores de la teoría de la inserción laboral, que interpreta las razones de permanecer en una empresa y muestra los motivos de pertenecer a un grupo social, haciendo hincapié en las situaciones vividas en la compañía. Estos mismos autores, también proponen que las empresas promuevan actividades que fortalezcan la inserción, porque eso genera un buen ambiente de trabajo e integración laboral, disminuyendo la rotación de personal.

La presente investigación brinda la oportunidad de proporcionar resultados que pueden replicarse en otras ciudades, estados o países, debido a que de acuerdo al Foro Económico Mundial (FEM, 2020a), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan 90% de las compañías y brindan 70% de los puestos de trabajo en el mundo. Según la OCDE (2019c), las microempresas emplean 31% de los trabajadores de las 36 economías que forman la OCDE. Es decir, existen muchas empresas que pueden beneficiarse de los resultados obtenidos.

Se tiene la evidencia de que en empresas de este mismo tipo, tamaño y contexto se pueden predecir los mismos resultados, los cuales serán de utilidad para los patrones al poner énfasis en las variables analizadas. Tal como lo explican Thomas y Tymon (1982) en el aspecto de relevancia descriptiva, la cual representa la exactitud de resultados de la investigación en la descripción de los hechos detectados en el contexto. Así mismo, estos autores comparten que una investigación es oportuna en la medida que los usuarios tengan a tiempo una teoría que puedan utilizar para resolver problemas. Una de las críticas directas en este sentido, es que los científicos quizá quieran cambiar las cosas, pero no les preocupa el cuándo.

Complementando, las aportaciones por parte de la ciencia y la forma de estudiar los fenómenos son consideradas muy lentas. Los usuarios mencionan que a los científicos no les agrada hacer recomendaciones si no conocen los hechos. Los fenómenos de estudio cambian más rápido de lo que la ciencia los estudia. Aunado a lo anterior, se aportan conceptos generados en cada una de las variables de estudio, constituidos después de consultar y analizar a profundidad varios autores, los cuales aportan ideas a dichos constructos. Se construyeron definiciones para esta investigación y se buscó el mayor alcance posible para lograr una adecuada vinculación entre las preguntas con las que se midió cada variable, considerando palabras clave o dimensiones que las componen (anexo 4).

- **Implicaciones prácticas.**

Continuando con Thomas y Tymon (1982), la validación de la operación se refiere a la capacidad de quien ejecuta los resultados de una investigación, de llevar a cabo acciones que implican una teoría manejando sus variables. Se critica que existen grandes brechas entre las investigaciones académicas y la orientación de las políticas de investigación. Es por ello que esta investigación aporta conocimientos para detectar variables que influyen en el desempeño de sus trabajadores, lo cual es de utilidad para los propietarios de las compañías, a pesar de que cuatro de las cinco variables no influyeron significativamente en el desempeño de los trabajadores.

Como beneficios a la práctica de esta investigación, en primer lugar ayudará a las empresas de varios giros con trabajadores operativos, porque podrán adoptar estrategias que mejoren aspectos relacionados a la motivación que repercuta en el desempeño de sus trabajadores, ya que si se mantienen adecuados niveles de desempeño permanecerán en el mercado y crearán fuentes de empleo. De acuerdo con el INEGI (2019a), en Navojoa se ha presentado un estancamiento en cuanto al número de empresas dedicadas a la manufactura, se tienen menos empresas en 2019 que las registradas en 2009 (año 2009: 788 empresas vs 769 en año 2019, ver figura 3). Este comparativo se hace en relación al crecimiento mostrado por otros municipios del estado de Sonora. Otros beneficiados con los resultados de esta investigación serán las empresas dedicadas al comercio y servicios de menos de 10 trabajadores, quienes también cuentan con personal que se desempeña atendiendo a los clientes.

Segunda, un buen desempeño laboral debe reflejar un beneficio en el sueldo de los trabajadores, pues la OIT (2019a) indica que México ha tenido un desempeño decreciente de 2008 a 2017 en lo que a salarios reales promedio se refiere (casi 15%) comparado con otros países que forman el Grupo de los Veinte (G-20). Grupo que se forma por las veinte economías más importantes del planeta incluyendo países tanto en vías de desarrollo como los ya desarrollados (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020). En el plano de América Latina y el Caribe, la OIT (2019a) en su Informe mundial sobre salarios 2018-2019 estima que el promedio

del crecimiento de los salarios reales de los trabajadores mexicanos de 2008 a 2017 es del -1.7%.

Lo anterior también impactará en un mejor ambiente de trabajo. La OCDE (2017) declara que el ambiente de trabajo es un factor que puede afectar el desempeño de los trabajadores. En México cerca del 34% del personal ocupado en las empresas tienen una excesiva cantidad de trabajo. Son los que trabajan la mayor cantidad de horas de los países que forman la OCDE (27% arriba del promedio). Además, Deloitte Consulting Group, S.C. (2019) comparte estadísticas interesantes respecto al mercado laboral mexicano en su informe sobre tendencias en capital humano. Establece que el ambiente de trabajo positivo es el factor con mayor peso con un 65%.

Adicionalmente, sería de gran valor compartir estos resultados con todos los empresarios que permitieron la aplicación de instrumentos, así como invitar a los agremiados de las diferentes cámaras comerciales de la localidad. Las empresas de manufactura podrán generar políticas en su personal enfocadas en la mejora del desempeño de sus trabajadores, apoyándose en los resultados de esta investigación.

b) Limitaciones de la investigación

Durante la realización de este trabajo se tuvieron ciertas limitaciones. Una de ellas fue que no se permitió el acceso a aplicar instrumentos en algunas empresas. Se encontraron ciertas limitaciones al investigar estudios referentes a las variables en análisis, porque no se podían obtener todos los artículos necesarios, debido a la falta de permisos o licencias de las bases de datos consultadas. Otro aspecto que limitó este trabajo, es que hay empresas que mantienen periodos intermitentes de producción, como es el caso de las ladrilleras, pues los trabajadores asisten a trabajar con cierta irregularidad.

En el caso de las marmolerías, se presentó la situación de acercarse la fecha de Día de Muertos, lo que no permitió aplicar instrumentos en ese sector. Esta fecha es de mucha demanda para este tipo de empresas ya que en México se acostumbra festejar a los familiares finados, a quienes se les construye o remodela su nicho en el cementerio. El inicio de la pandemia por COVID-19 también limitó esta investigación, debido a que algunas empresas no permitieron el acceso a las áreas de trabajo para aplicar las encuestas. Conforme el COVID-19 iba perdiendo fuerza como enfermedad, se fue permitiendo continuar con dicha aplicación y en algunos casos con ciertas medidas cautelares.

Se tuvo dificultad al contestar los cuestionarios ya que hubo empresas en las que se obtuvo autorización pero de manera muy restringida, específicamente en lo que a tiempo de aplicación se refiere. Algunos patrones generaron aplazamientos en la aplicación argumentando exceso de trabajo, pero también manifestaban desconfianza hacia el uso de la información proporcionada en las encuestas. Durante la aplicación de los instrumentos se presentaron casos en que los trabajadores querían expresar cuestiones personales derivadas de su mala relación con el patrón, lo que quizá generó sesgo en sus respuestas, originadas por fricciones propias de una relación obrero-patronal. Este sesgo consiste en la dificultad para que el trabajador comparta una respuesta objetiva sobre lo que se le pregunta en la encuesta. Este punto coincide con la no significancia de la variable liderazgo transformacional, ya que se hacen cuestionamientos directos sobre el trato, reconocimiento y estímulo de parte del patrón, fácilmente se pueden confundir conflictos personales previos, con preguntas del instrumento escrito para la medición de las variables.

c) Recomendaciones y estudios futuros

Existen ramas dentro del sector en estudio (manufactura) que representan un alto porcentaje, como es el caso de la elaboración de tortillas de harina de trigo de forma tradicional, en las que se pudiera realizar una investigación enfocada en ese giro. También sería interesante seguir mejorando el instrumento con el que se

desarrolló esta investigación, pues definitivamente haber visitado las empresas de este gremio manufacturero deja un gran aprendizaje al estar en contacto con los trabajadores y su nivel de comprensión de las instrucciones. Además, se sugiere adaptar el instrumento a personal administrativo de empresas del subsector Comercio y Otros Servicios de Navojoa, debido a la gran cantidad de trabajadores.

Se recomienda adicionalmente, replicar este tipo de estudios en diferentes partes de México para hacer comparativos e ir generalizando resultados. Se propone realizar esta investigación en el sector de Servicios, porque al menos en Navojoa, Sonora, México, es más grande que el sector de manufactura. Sería importante diseñar programas de desarrollo en las habilidades de los líderes de estas microempresas, al igual que analizar los factores de motivación de sus trabajadores, así como iniciar con el diseño de esquemas de evaluación de desempeño para los trabajadores.

También de gran valor sería compartir estos resultados con todos los empresarios que permitieron la aplicación de los instrumentos, e invitar a los agremiados a las diferentes cámaras comerciales de la localidad. Las empresas de manufactura podrán generar políticas de administración de capital humano enfocadas en la mejora del desempeño de sus trabajadores, apoyándose en los resultados de esta investigación.

Sería recomendable orientar trabajos futuros teniendo como sujetos de estudio a patrones o supervisores de empresas pequeñas de manufactura en los que se investigue la influencia de factores como habilidades gerenciales, uso de tecnología y enfoque a objetivos, al igual que en el de la empresa misma. También resultaría interesante enfocar estudios en trabajadores administrativos utilizando variables como bienestar personal, calidad de vida, salud emocional, enfoque a resultados y su incidencia en el desempeño.

Aunado a lo anterior, sería importante investigar la disposición al uso de aplicaciones tecnológicas basadas en logística para aquellas empresas que deben entregar productos en diferentes puntos de venta en la ciudad, así como el impacto en el nivel de ventas de la empresa. Es importante profundizar en las causas por

las cuales la variable cohesión no resultó significativa en el modelo planteado, lo cual se puede realizar en próximos trabajos.

Para los empresarios de este subsector productivo sería de gran valor enfocarse en mejorar los aspectos relacionados con su liderazgo, sobre todo con enfoque transformacional debido a la no significancia en la hipótesis 1. Esto generaría la oportunidad de mejorar la visión en la “segunda generación familiar”, la cual en muchos casos ya está presente en la operación de este tipo de empresas, en las que es común que algunos familiares ocupen cargos dentro de la misma. Al mejorar el horizonte visionario también se ampliaría la ambición de los planes al paso del tiempo, generando un rompimiento en los esquemas tan tradicionales que persisten en estas organizaciones, al menos de las empresas visitadas.

Para quienes dirigen estas compañías es relevante poner atención en las necesidades de las nuevas generaciones que ya invaden los lugares de trabajo pues demandan necesidades diferentes y no se adaptan con facilidad a la filosofía de trabajo de las microempresas industriales mexicanas. Se debe considerar que las generaciones Y (“*Millennials*”) y la Z (“*Centennials*”) ya están desempeñándose activamente dentro de estas compañías, pudiéndose generar un éxodo constante buscando alternativas de mejor conveniencia a los requerimientos de una vida moderna.

Para quienes decidan investigar alguna situación específica en las microempresas manufactureras mexicanas se recomienda visitar los lugares de trabajo para conocer el entorno físico, pensamiento de patrones y trabajadores, estructura humana y hábitos laborales. Esto ayudaría bastante en adaptar de mejor forma las preguntas de las encuestas al momento de diseñarlas.

Otro aspecto a considerar en próximos trabajos de investigación es que se elijan sólo empresas entre 6 y 10 trabajadores, con al menos un año de antigüedad en funciones y que tengan relación con todos los demás compañeros, incluyendo los de diferentes turnos y áreas. Lo anterior, beneficiaría que las respuestas en las encuestas tengan mejor respaldo en cuanto a experiencia en el cargo y conocimiento de la empresa. Aunque quedaría a criterio de los investigadores el

enfoque de las preguntas y la relación con los factores que se proponen en este párrafo, dependiendo de los objetivos a cumplir.

Descartar en la aplicación de las encuestas a los familiares (sobre todo directos), sería otro punto que pudiera generar respuestas con menor sentimentalismo y mayor objetividad. Por el grado de escolaridad promedio que prevalece en los trabajadores podría adaptarse una escala de respuesta en el cuestionario del tipo 0-10, la cual resulta más familiar debido a la a la relación inmediata con la escala escolar tradicional, sobre todo en México.

Se recomienda elaborar un protocolo exclusivo para la aplicación de cuestionarios en el lugar de trabajo, con la intención de generar un clima de confianza en la respuesta por parte de los trabajadores. Esto se propone por la cantidad de cuestionamientos de los empleados al ser invitados a contestar la encuesta percibiéndose intranquilidad por el destino de sus respuestas.

Realizar estudios teniendo como sujeto de estudio a los patrones de micromanufactureras resultaría atractivo, sobre todo buscando obtener información sobre la predisposición al uso de tecnología y su apoyo en la operación diaria; el acercamiento o apertura a la innovación en sus procesos, productos o canales de distribución, es otro aspecto que podría generar resultados valiosos y por último, el nivel de enfoque o aceptación en la mejora de la productividad de la empresa.

En este capítulo se mostraron los resultados alcanzados así como las aportaciones tanto teóricas como prácticas, además de las limitantes que tuvo este trabajo y las recomendaciones para futuras investigaciones.

Bibliografía.

- Addai, P., Avor, J., Nti Ofori, I., & Ntiamoah Tweneboah, D. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana. *Management Research Review*, 42(9), 1049-1061. doi:10.1108/MRR-06-2018-0235
- Afsar, B., Masood, M., & Ali Umrani, W. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. doi:10.1108/PR-04-2018-0133
- Ahmed Soomro, A., Breitenacker, R. J., & Moshadi Shah, S. A. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146. doi:10.1108/SAJBS-02-2017-0018
- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S. C., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 128-143. doi:10.1108/EBHRM-11-2018-0070
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71-92. doi:10.1108/RAMJ-01-2020-0002
- Akparobore, D., & Omosekejimi, A. F. (2020). Leadership qualities and style: a panacea for job productivity and effective service delivery among library staff in academic libraries in South South, Nigeria. *Library Management*, 41(8/9), 677-687. doi:10.1108/LM-02-2020-0025
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626-643. doi:10.1108/JMD-04-2015-0055
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity. *Personnel Review*, 48(5), 1082-1099. doi:10.1108/PR-11-2017-0354
- Albandea, I., & Giret, J. F. (2018). The effect of soft skills on French post-secondary graduates' earnings. *International Journal of Manpower*, 39(6), 782-799. doi:10.1108/IJM-01-2017-0014
- Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2019). The demographic predictors of job satisfaction among the nurses of a major public hospital in KSA. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 15(1), 32-38. doi:https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2019.11.003
- Altındag, E., & Kösedag, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.367
- Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661-674. doi:10.1108/JMD-09-2010-0064
- Amyar, F., Hidayah, N. N., Lowe, A., & Woods, M. (2019). Investigating the backstage of audit engagements: the paradox of team diversity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 378-400. doi:10.1108/AAAJ-08-2016-2666
- Andreas Wiech, B., Kourouklis, A., & Johnston, J. (2020). Understanding the components of profitability and productivity change at the micro level. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 1061-1079. doi:10.1108/IJPPM-10-2018-0366

- Anis, E., Syamsul, M., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Anwar, C., Basyir, M., Armia, S., & Mahdani. (2017). Factors affecting the involvement of employees in state owned enterprises (soes) in aceh province. *International Journal of Management (IJM)*, 8(2), 139-149. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/317825489>
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2017). Strategy-performance relationships. *Journal of Advances in Management Research*, 14(4), 446-465. doi:10.1108/JAMR-07-2016-0056
- Anwar, M., Ur Rehman, A., & Ali Shah, S. Z. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998-1025. doi:10.1108/IJoEM-07-2017-0263
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arianti Gunawan, A., Essers, C., & van Riel, A. C. (2021). The adoption of ecopreneurship practices in Indonesian craft SMEs: value-based motivations and intersections of identities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 730-752. doi:10.1108/IJEBR-06-2020-0404
- Arjmandi Nejad, A., Yaghoubi, N., Doaei, H., & Aligholi Rowshan, S. (2016). Exploring the dimensions and components of Islamic values influencing the productivity of human resources from the perspective of Mashhad Municipality employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 379 – 386. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.048
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10 ed.). Londres: Kogan Page.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436. doi:10.1108/JGR-01-2020-0010
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Azinga, S. A. (2019). Enhancing nurses' job satisfaction through remuneration: can materialism be a threat? *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), 359-375. doi:10.1108/IJOES-01-2019-0012
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. 4(2), 179-188. doi:<https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Assaf, S., Hassanain, M. A., & Abdallah, A. (2018). Review and assessment of the causes of deficiencies in design documents for large construction projects. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 36(3), 300-317. doi:10.1108/IJBPA-10-2017-0050
- Avrane Chopard, J., Potter, J., & Muhlmann, D. (2019). *Cómo desarrollar habilidades blandas*. Retrieved noviembre 11, 2020, from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/how-to-develop-soft-skills>
- Ayub Kiyani, A., Ayupp, K., & Rasool, S. (2018). Exploring the construct of task performance of academics in an Asian context. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 25-38. doi:10.1108/EBHRM-03-2016-0008

- Baba Abugre, J., & Nasere, D. (2020). Do high-performance work systems mediate the relationship between HR practices and employee performance in multinational corporations (MNCs) in developing economies? *African Journal of Economic and Management Studies*, 11(4), 541-557. doi:10.1108/AJEMS-01-2019-0028
- Barroso Tanoira, F. G., & Arias Galicia, F. (2014). Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el sureste de México. *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática UNAM*. Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Estado de México, México. Retrieved octubre 8, 2020, from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.02.pdf>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *J Bus Psychol*, 32, 495-508. doi:10.1007/s10869-016-9461-x
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llugar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Bernal González, I., Lucio Gómez, D. M., & Pedraza Melo, N. A. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3era. ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bin Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. doi:10.1108/MD-10-2016-0713
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence. *Team Performance Management An International Journal*, 25(1/2), 100-119. doi:10.1108/TPM-01-2018-0005
- Blanchard, C., Baker, A., Perreault, D., Mask, L., & Tremblay, M. (2020). The importance of keeping employees satisfied. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 23-39. doi:10.1108/JHOM-04-2019-0084
- Borhandden Musah, M., Mohd Ali, H., Vazhathodi al-Hudawi, S. H., Mohd Tahir, L., Binti Daud, K., Bin Said, H., & Mohammed Kamil, N. (2016). Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 416-438. doi:10.1108/QAE-10-2014-0048
- Breit, E., Song, X. J., Sun, L., & Zhang, J. (2019). CEO power and labor productivity. *Accounting Research Journal*, 32(2), 148-165. doi:10.1108/ARJ-05-2016-0056
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: ARFO Editores e impresores Ltda.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. doi:10.1108/13683041011027490
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *McKinsey Company*. Retrieved mayo 1, 2020, from Cambio de habilidades: automatización y el futuro

de la fuerza laboral: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688. doi:10.1108/PR-12-2012-0209
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, California, Estados, Unidos: Wiley Imprint.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. doi:10.1108/CDI-11-2016-0194
- Cardona, P. (2000). Transcendental Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.
- Cardoza Sernaqué, M. A., Hidalgo Salinas, L., Peña Romero, J., & Torres Solano, C. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 75-84. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521758809021>
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work groups. *Small Group Research*, 31(1), 71-88.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to measure cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-66.
- Cequea, M., & Rodríguez, M. C. (2012). Productividad y Factores Humanos, Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Chen, M. H., & Agrawal, S. (2018). Exploring student's team behavior through entrepreneurship education: a time-lagged study. *Education + Training*, 60(7/8), 781-799. doi:10.1108/ET-07-2017-0102
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2017). The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 934-951. doi:10.1108/IJEBr-07-2016-0213
- Chiniara, M., & Benteinb, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Choi, Y., & Won Choi, J. (2020). A study of job involvement prediction using machine learning technique. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-05-2020-2222
- Chung, D. S., & Li, J. M. (2021). Curvilinear effect of transformational leadership on innovative behavior among R&D teams in South Korea. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 252-270. doi:10.1108/JOCM-01-2017-0017
- Cillo, V., Garcia Perez, A., Del Giudice, M., & Vicentini, F. (2019). Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. *Career Development International*, 24(6), 529-544. doi:10.1108/CDI-11-2018-0276

- Colín Flores, C. G., & Simón Domínguez, N. (2014). Adicción al trabajo, satisfacción y desempeño laboral en ejecutivos mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2), 16-24. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133938134003>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522-544. doi:10.1108/JSBED-04-2018-0117
- Dartey-Baah, K., & Ayisi Addo, S. (2019). Leaders as organisational representatives: a structural model. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(2), 148-168. doi:10.1108/AJEMS-11-2017-0288
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point. *International Journal of Market Research Vol. 50 Issue 1*, 50 (1), 60-77.
- Deloitte. (2018). *The Fourth Industrial Revolution is here, Are you ready?* Retrieved marzo 1, 2020, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf
- Deloitte Consulting Group S.C. (2019). *Tendencias en Capital Humano México 2019. Liderando la Empresa Social: reinversión con un enfoque humano*. Retrieved octubre 3, 2020, from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT_2019.pdf
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Deo Prasad, K., Kumar Jha, S., & Prakash, A. (2015). Quality, productivity and business performance in home based brassware manufacturing units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 270-287. doi:10.1108/IJPPM-02-2014-0029
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust – team effectiveness relationship. An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543. doi:10.1108/CDI-03-2013-0035
- Dey, C., & Ganesh, M. P. (2020). Impact of team design and technical factors on team cohesion. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7/8), 357-374. doi:10.1108/TPM-03-2020-0022
- Diesel, R., & Scheepers, C. B. (2019). Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. *Personnel Review*, 48(7), 1782-1808. doi:10.1108/PR-11-2018-0445
- Echeverría Samanes, B., & Martínez Clares, P. (2018). Revolución 4.0, Competencias, Educación y Orientación. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12(2), 4-34. doi:http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.831
- Emir Hidayat, S., Rafiki, A., & Mohamed Aldoseri, M. (2017). Application of leadership style in government organizations: a survey in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(4), 581-594. doi:10.1108/IMEFM-06-2015-0075

- Fernández Huerga, E. (2012). La motivación en la toma de decisiones: una concepción alternativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 41-57. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785004>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Theory and experiment in social communication*, 3-17.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics* (2da. ed.). Londres, Inglaterra: SAGE Publications Ltd.
- Foro Económico Mundial. (2018a). *The future of jobs report 2018*. Retrieved septiembre 17, 2020, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Foro Económico Mundial. (2020a). *Annual Report 2019-2020*. Retrieved marzo 7, 2021, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Annual_Report_2019_2020.pdf
- Foro Económico Mundial. (2020b). *Grupo de Acción Regional para América Latina Cooperación público-privada para reactivar la Economía*. Retrieved marzo 7, 2021, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_CP_Critical_Industries_and_Strategic_Investments_2020_SP.pdf
- Foro Económico Mundial. (2021). *The Global Risks Report 2021 16th Edition*. Retrieved marzo 7, 2021, from http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
- Frykman, M., Lundmark, R., Schwarz, U. v., Villaume, K., & Hasson, H. (2018). Line managers' influence on employee usage of a web-based system for occupational health management. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 193-209. doi:10.1108/IJWHM-12-2017-0104
- Gamidullaeva, L. A., Vasin, S. M., & Wise, N. (2020). Increasing small- and medium-enterprise contribution to local and regional economic growth by assessing the institutional environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 259-280. doi:10.1108/JSBED-07-2019-0219
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step A Simple Guide and Reference*. New York: Taylor & Francis.
- Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I can't get no satisfaction. *Personnel Review*, 46(5), 1019-1043. doi:10.1108/PR-06-2015-0189
- Gilad-Hai, S., & Somech, A. (2016). "The day after". *Journal of Educational Administration*, 54(1), 19-40. doi:10.1108/JEA-07-2014-0084
- Gomez, C., Perera, B. Y., Wesinger, J. Y., & Tobey, D. H. (2020). Immigrant entrepreneurs and community social capital: an exploration of motivations and agency. *Journal of Small Business and*, 27(4), 579-605. doi:10.1108/JSBED-07-2019-0232
- Griffith, J. A., Connelly, S., & Thiel, C. E. (2014). Emotion regulation and intragroup conflict: when more distracted minds prevail. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 148-170. doi:10.1108/IJCMA-04-2012-0036
- Gross, N., & Martin, W. E. (1952). On group cohesiveness. *American Journal of Sociology*, 546-564. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/221041>.

- Gupta, M., & Bakker, A. B. (2020). Future time perspective and group performance among students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 1265-1280. doi:10.1108/JARHE-05-2019-0128
- Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 184 – 189. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.438
- Haddad, M. I., Williams, I. A., Saleh Hammoud, M., & Dwyer, R. J. (2020). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(1), 12-29. doi:10.1108/WJEMSD-05-2019-0032
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indee a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hameed Aldulaimi, S. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arabe Economic and Business Journal*, 13(2018), 15–24. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.aebj.2018.02.001
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290. doi:10.1016/j.sbspro.2016.04.032
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143-1158. doi:10.1108/IJLMA-08-2016-0070
- Hermawati, A., Suhermin, & Puji, R. (2019). The transglobal leadership-based strategy of MSMEs performance optimization of Malang Raya and the implementation of quality of work life. *Research Journal of Textile and Apparel*, 23(1), 38-57. doi:10.1108/RJTA-05-2018-0038
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Hernández-Lalinde, J., Espinosa-Castro, J. F., Penaloza-Tarazona, M. E., Díaz-Camargo, É., Bautista-Sandoval, M., Riaño-Garzón, M. E., . . . Bermúdez-Pirela, V. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: verificación de supuestos mediante un ejemplo aplicado a las ciencias de la salud. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 552-570. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/559/55963207020/55963207020.pdf>
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1996). Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 295-309.
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S. Y., & Hsieh, M. J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296-314. doi:10.1108/PR-09-2014-0201
- Imam Syafii, L., Thoyib, A., Nimran, U., & Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142-1147. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.152

- INEGI. (2015). *Esperanza de vida de los negocios*. Retrieved marzo 6, 2021, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Retrieved marzo 6, 2021, from https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- INEGI. (2019a). *Censos económicos 2019*. Retrieved octubre 4, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2019b). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Retrieved marzo 6, 2021, from <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- INEGI. (2020a). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Retrieved Septiembre 29, 2020, from <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI. (2020b). *Indicadores del sector manufacturero*. Retrieved octubre 5, 2020, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emim/emim2020_09.pdf
- INEGI. (2020c). *Índices de productividad laboral*. Retrieved octubre 2, 2020, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ipl/ipl2020_09.pdf
- INEGI. (2020d). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Retrieved marzo 7, 2021, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INEGI. (2020e). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo (nueva edición ENOE) Cifras oportunas de agosto 2020*. Retrieved agosto 1, 2020, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/enoeNvaEdcion2020_09_28.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra : año base 2013 metodología*. Retrieved octubre 5, 2020, from https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825188894.pdf
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Juan Cai, W., Loon, M., & Kin Wong, P. H. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1054-1070. doi:10.1108/JOCM-10-2016-0215
- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Kalemci Tüzün, I., Cetin, F., & Nejat Basim, H. (2018). Improving job performance through identification and psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 155-170. doi:10.1108/IJPPM-03-2016-0060

- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change oriented organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 46(8), 1890-1914. doi:10.1108/PR-01-2016-0012
- Kazancoglu, Y., & Ozkan Ozen, Y. (2018). Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(6), 891-907. doi:10.1108/JEIM-01-2017-0015
- Kazmina, I., Lukyanov, P., Zhminko, N., Savchenko, I., Yusupova, G., & Zatsarinnaya, E. (2020). Fourth Industrial Revolution - Engineering Innovations for Labor Productivity Increasing. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 477-487.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del conocimiento*. México: McGraw Hill.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. doi:10.1108/LODJ-12-2018-0455
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). The role of grit in enhancing job performance of frontline employees: the moderating role of organizational tenure. *Advances in Hospitality and Leisure*, 15, 61-84. doi:10.1108/S1745-354220190000015004
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. doi:10.1108/MRR-02-2018-0090
- Kong, F., Liu, P., & Weng, J. (2020). How and when group cohesion influences employee voice. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 142-154. doi:10.1108/JMP-04-2018-0161
- Kriengsak, C. (2017). Enhancing board motivation for competitive performance of Thailand's co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5(1), 1-3. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jcom.2017.01.001
- Kumar Gupta, S., Gupta, S., & Dhamija, P. (2019). An empirical study on productivity analysis of Indian leather industry. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 815-835. doi:10.1108/BIJ-06-2018-0156
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385. doi:10.1002/job.377
- Kwame Mensah, J. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566. doi:10.1108/IJPPM-07-2014-0100
- Lappalainen, P., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T., & Rantanen, H. (2020). Managing performance through employee attributes: implications for employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 2119-2137. doi:10.1108/IJPPM-10-2018-0356
- Lévy Mangin, J.-P., & Varela Mallou, J. (2003). *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Madrid: Pearson.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

- Liang, H. Y., Chu, C. Y., & Chris Lin, J. S. (2020). Engaging customers with employees in service encounters. *Journal of Service Management*, 31(6), 1071-1105. doi:10.1108/JOSM-06-2018-0175
- Lin, W. S., Wang, Y. J., & Chen, H. R. (2018). A study of crowd-collaborative learning: an empirical study. *Library Hi Tech*, 36(4), 622-635. doi:10.1108/LHT-01-2018-0016
- Loaiza, C. T., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968009>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1980). Goal setting and task performance. *Organizational Effectiveness Research Programs Office of Naval Research (Code 452)*, 90.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. doi:https://doi.org/10.1037/h0021692
- Luo, L., & Hsueh-Liang, F. (2017). Strengthening the bond and enhancing team performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(3), 182-198. doi:10.1108/JOEPP-10-2016-0062
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12 ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220. doi:10.1080/17461390500344644
- Madero Gómez, S. M., & Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. doi:doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014
- Mahazril, A. Y., Hafizah, H. A., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance In Relation To Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 100–105. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.098
- Mahyarni. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188. doi:10.1108/IJPL-01-2019-0003
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2049-3983. doi:10.1108/EBHRM-02-2020-0018
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. Á. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business Studies*, 14(3), 361-377. doi:10.1108/JABS-02-2019-0041
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 74–88. doi:http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0207

- Mendoza Gómez, J. (2014). Manejo del marco teórico mediante constructos. In K. Sáenz López, & G. Tamez González, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (p. 516). México, D.F.: Tirant Humanidades.
- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 6(1), 17-32.
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 32(1), 37-53. doi:10.1108/LHS-12-2016-0063
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 35(2), 235-290. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014563005>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity. *Internet Research*, 29(4), 725-748. doi:10.1108/IntR-05-2017-0191
- Mohammed Abubakar, A., Elrehail, H., Ahmad Alatailat, M., & Elci, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Mohammed Borhandden, M., Hairuddin Mohd, A., Shafeeq Hussain, V. a.-H., Lokman Mohd, T., Khadijah Binti, D., Hamdan Bin, S., & Naail Mohammed, K. (2016). Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 24(3), 416-438. doi:10.1108/QAE-10-2014-0048
- Mohd Rashida, N., Mohd Sah, N. F., Mohd Ariffin, N., Abdul Ghani, W. S., & Muhamad Yunus, N. S. (2016). The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance. *Procedia Economics and Finance*, 37, 65–72. doi:10.1016/S2212-5671(16)30094-6
- Morelos Gómez, J., Gazabón Arrieta, F., & Gómez Fernández, R. E. (2013). Análisis multivariado de la productividad y rendimientos financieros de empresas industriales en Cartagena, Colombia. *Revista Apuntes del CENES*, 32(55), 213-238. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548633003>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631. doi:10.1108/EBR-02-2019-0021
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. doi:10.1108/JMD-02-2018-0055
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. doi:10.1108/JMD-02-2018-0055
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Reza Jalilvand, M. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9/10), 719-737. doi:10.1108/IJSSP-06-2019-0124

- Nakie Apore, G., & Selase Asamoah, E. (2019). Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies. *Leadership in Health Services*, 32(4), 600-619. doi:10.1108/LHS-12-2018-0067
- Nasir, R., Mohammadi, M. S., Wam Shahrazad, W. S., Fatimah, O., Khairudin, R., & Halim, F. (2011). Relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *The Social Sciences*, 6(4), 307-312.
- OCDE. (2017). *Diagnóstico sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México*. Retrieved octubre 4, 2020, from <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- OCDE. (2018). *La nueva Estrategia de empleo de la OCDE Empleo de calidad para todos en un entorno laboral cambiante. Situación de México*. Retrieved octubre 3, 2020, from <https://www.oecd.org/mexico/jobs-strategy-MEXICO-ES.pdf>
- OCDE. (2019a). *Estudios Económicos de la OCDE: México 2019*. Retrieved marzo 25, 2020, from https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/483576/Estudios_Economicos_de_la_OCDE_Mexico_2019.pdf
- OCDE. (2019b). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019. Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. Retrieved marzo 7, 2021, from <https://www.oecd.org/latin-america/Indice-Politicas-PYME-LAC-Mensajes-Principales.pdf>
- OCDE. (2019c). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Retrieved marzo 7, 2021, from <https://www.oecd.org/industry/smes/SME-Outlook-Highlights-FINAL.pdf>
- OCDE. (2020). *OECD economic outlook 2020*. Retrieved octubre 4, 2020, from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=134_134161-h19mdgk1s8&title=Mexico-S
- Ohueri, C. C., Enegbuna, W. I., Wong, N. H., Kuok, K. K., & Russell, K. (2018). Labour productivity motivation framework for Iskandar Malaysia. *Built Environment Project and Asset Management*, 8(3), 293-304. doi:10.1108/BEPAM-09-2017-0070
- OIT. (2015). *Panorama temático laboral. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Retrieved marzo 7, 2021, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf
- OIT. (2018). *Políticas de Desarrollo Productivo en México*. Retrieved octubre 3, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_646829.pdf
- OIT. (2019a). *Informe mundial sobre salarios 2018-2019*. Retrieved octubre 5, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_712957.pdf
- OIT. (2019b). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Retrieved octubre 3, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_713013.pdf
- OIT. (2020a). *El futuro del trabajo en el mundo de la Industria 4.0*. Retrieved junio 1, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_749337.pdf

- OIT. (2020b). *El futuro del trabajo en la industria automotriz y la necesidad de invertir en la capacidad de las personas y el trabajo decente y sostenible*. Retrieved abril 15, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741663.pdf
- OIT. (2020c). *México y la crisis de la COVID-19: en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*. Retrieved octubre 8, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf
- OMC. (2020). *Desplome del comercio ante la pandemia de COVID-19 que está perturbando la economía mundial*. Retrieved octubre 3, 2020, from https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm#fnt-1
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Descripción del indicador: Productividad laboral*. Retrieved octubre 2, 2020, from <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-labour-productivity/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Tendencia de la productividad laboral y sus componentes*. Retrieved mayo 8, 2020, from <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/country-profiles/mexico.htm>
- Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L. E., Coronell Cuadrado, R. D., Hamburger Madrid, K., & Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193. Retrieved from http://www.revhipertension.com/rlh_2_2019/colombia_incidencia%20del%20clima%20organizacional.pdf
- Otero-Neira, C., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 860-881. doi:10.1108/LODJ-11-2014-0230
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52. doi:10.1108/MABR-03-2018-0007
- Parida, A., Kumar, U., Galar, D., & Stenström, C. (2015). Performance measurement and management for maintenance: a literature review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(1), 2-33. doi:10.1108/JQME-10-2013-0067
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105-120. doi:10.1108/EJTD-03-2019-0045
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Journey from passion to satisfaction: roles of belongingness and psychological empowerment. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(3/4), 321-341. doi:10.1108/IJSSP-11-2019-0237
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2021). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657-674. doi:10.1108/IJPPM-08-2019-0374

- Popa, D. (2015). The Relationship Between Self-Regulation, Motivation And Performance At Secondary School Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2549–2553. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.410
- Puni, A., Kris Hilton, S., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399-417. doi:10.1108/MRR-03-2020-0153
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Shoaib Farooq, M., & Umair Javaid, M. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47. doi:https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004
- Rezaei Kelidbari, H. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 463–470. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.058
- Richardson, H. A., & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 561-589. doi:10.1002/job.329
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Estrada, M., & Ramírez Buendía, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo* (2da. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- 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. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439742466007>
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 11(22), 235-268.
- Rositas, J., Alarcón, G., & Badii, M. H. (2006). El desarrollo y evaluación la declaración del problema de investigación. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 3(2), 331-345. Retrieved from <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/12467>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Salessi, S., & Omar, A. (2017). Satisfacción Laboral: Un Modelo Explicativo Basado en Variables Disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 329-345. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80454275010>
- Sánchez Reyes, J. B., & Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sanchez-Gomez, M., Sadovyy, M., & Bresó, E. (2021). Health-Care Professionals Amid the COVID-19 Pandemic: How Emotional Intelligence May Enhance Work Performance Traversing the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Clinical Medicine*, 10(4077), 1-12. doi:doi.org/10.3390/jcm10184077
- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From Transactional to Transcendental: Toward an Integrated Theory of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 21-31.

- Savolainen, R. (2018). Self-determination and expectancy-value. *Aslib Journal of Information Management*, 70(1), 123-140. doi:10.1108/AJIM-10-2017-0242
- Sdrali, D., Goussia Rizou, M., Giannouli, P., & Makris, K. (2016). What motivates employees to engage in the social economy sector? A case study of Greek cooperative enterprises. *International Journal of Social Economics*, 43(12), 1334-1350. doi:10.1108/IJSE-10-2014-0212
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2020). *México y el Grupo de los Veinte (G20)*. Retrieved octubre 4, 2020, from <https://www.gob.mx/sre/fr/acciones-y-programas/mexico-y-el-grupo-de-los-veinte-g20>
- Segovia Romo, A. (2014, junio 1). *El liderazgo la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales*. Retrieved octubre 3, 2020, from <http://eprints.uanl.mx/3923/1/1080253595.pdf>
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. 237, 1152-1159. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.171
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Islam Sarker, M. N. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25, 166-176. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Sierra, B. R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Singh, K. (2016). Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 28-34. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.396
- Soares Santos, A., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370. doi:DOI 10.1108/IJPPM-05-2017-0110
- Society for Human Resource Management. (2016). *SHRM Research Overview: Talent acquisition*. Retrieved octubre 14, 2020, from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Pages/Research-Overviews.aspx>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. doi:10.1108/SAJBS-12-2018-0142
- Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals. 237, 1341-1346. doi:10.1016/j.sbspro.2017.02.220
- Stefanini, A., Aloini, D., & Gloor, P. (2020). Silence is golden: the role of team coordination in health operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), 1421-1447. doi:10.1108/IJOPM-12-2019-0792
- Syverson, C. (2010). What Determines Productivity? 1-48. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w15712>

- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.796
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46. doi:10.1108/17410400510571437
- Tarapuez Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*(41), 60-90.
- Tetteh Teye, E., Ayerakwa Abosi, B., Narh Tetteh, A., Yeboah Ntim, S., Teye, A., Aseidua-Ayeh, O. L., & Agyeiwaa Dubi, S. (2019). Linking motivation and alliance to perceived ambidexterity outcomes at the individual level in academia. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(4), 664-685. doi:10.1108/JARHE-10-2018-0205
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345-352.
- Tito Huamaní, P. L., & Vargas del Pino, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Fac. de CC. Administrativas*, 16(32), 77-88. doi:https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754
- Tsirkas, K., Chytiri, A. P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357-377. doi:10.1108/ET-03-2019-0060
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team. Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(1), 43-60. doi:10.1108/20408001111148720
- Ulubeyli, S., Kazaz, A., & Er, B. (2014). Planning Engineers' Estimates on Labor Productivity: Theory and Practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(2014), 12–19. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.004
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del Psicólogo*, 39(1), 60-70. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77854690007>
- Vallejo Portuondo, G. (2011). El aprendizaje desde la perspectiva de la motivación profesional y las actitudes. *MEDISAN*, 15(3), 363-368. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=368445228014>
- Vargas Vega, T. d., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdova, L. E., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay*, 9(13), 129-153. Retrieved from <https://biblat.unam.mx/es/buscar/vargas-vega>
- Verriest, A., Bouwens, J., & De Kok, T. (2018). La prevalencia y validez del EBITDA como medida de desempeño. *SSRN*. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3171131

- Vong, L. T.-N., Ngan, H. F., & Lo, P. C.-P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(1), 2-20. doi:10.1108/JCHRM-09-2017-0022
- Wahab, S., Rahmat, A., Sukor Yusof, M., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593-598. doi:10.1016/j.sbspro.2016.05.447
- Wai Wong, G. K. (2017). Leadership and leadership development in academic libraries: a review. *Library Management*, 38(2/3), 153-166. doi:10.1108/LM-09-2016-0075
- Wanyonyi Lubakaya, C. (2014). Factors Affecting Job Involvement in an Organization: A Case of Nzoia Sugar Company Limited. *International journal of innovative research & development*, 3(6), 77-104. Retrieved from http://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/134689
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organizations*. New York: Parsons, T., The Free Press.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- William Jalil, S., Achan, P., Nelson Mojolou, D., & Rozaimie, A. (2015). Individual Characteristics and Job Performance: Generation Y at SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 137-145. doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.023
- Williams Jr., R., Raffo, D. M., & Anne Clark, L. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development*, 37(6), 512-524. doi:10.1108/JMD-03-2018-0088
- Willis Tower Watson. (2018). *Automatización, aliada de la productividad y desempeño humano en las empresas*. Retrieved octubre 14, 2020, from <https://www.willistowerswatson.com/es-MX/News/2018/07/automatizacion-aliada-de-la-productividad-y-desempeno-humano-en-las-empresas>
- Willis Tower Watson. (2019). *Encuesta global sobre el futuro del trabajo*. Retrieved octubre 14, 2020, from <https://www.willistowerswatson.com/es-MX/Insights/2019/02/el-liderazgo-como-pilar-de-la-retencion-del-talento-humano>
- Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3), 234-251. doi:10.1108/20426781111162657
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. doi:10.1108/LODJ-04-2019-0148
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706-728. doi:10.1108/IJCMA-01-2019-0010
- Yen, Y. S., Chen, M. C., & Su, C. H. (2020). Social capital affects job performance through social media. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 903-922. doi:10.1108/IMDS-09-2019-0473

- Yildirim, S., Acaray, A., & Aydin, K. (2017). Exploring the impact of marketing culture on job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2), 151-162. doi:10.1108/WJEMSD-01-2017-0001
- Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889. doi:10.1108/IJPPM-03-2017-0054
- Yunus, E. N., & Ernawati, E. (2018). Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1918-1939. doi:10.1108/IJPPM-12-2017-0350
- Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral de una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), 35-51. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943601004>
- Zhu , C., & Wu, C. (2016). Public service motivation and organizational performance in Chinese provincial governments. *Chinese Management Studies* , 10(4), 770-786. doi:10.1108/CMS-08-2016-0168
- Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 468–476. doi:10.1016/j.sbspro.2015.02.146

Anexos

Anexo 1. Instrumento de medición

Anexo 2. Formato de validez de contenido

Anexo 3. Promedio de validez de contenido

Anexo 4. Elección de factores en conceptos de variables

Anexo 1. Instrumento de medición



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Este cuestionario forma parte de una tesis de doctorado donde se estudia la relación de liderazgo transformacional, motivación, participación laboral, satisfacción laboral, cohesión y clima organizacional en el desempeño del trabajador.

Se le agradece la contestación de este cuestionario, comunicándole que la información que usted proporcione será tratada de manera confidencial y anónima, pues no se le solicitará su nombre.

A continuación se le explican las instrucciones para contestar este cuestionario, las cuales le rogamos lea con mucha atención.

1. Lea detenidamente cada pregunta.
2. En cada pregunta debe marcar una respuesta (borrar correctamente en caso de corregir su respuesta)
3. Contestar todas las preguntas.
4. En cada pregunta señalar el nivel en que esté de acuerdo con lo que se le pregunta.
5. Favor de no contestar lo que cree que debería ser o como nos gustaría que respondiera.

Consideramos que contestar este cuestionario le lleve 45 minutos aproximadamente.

Desempeño del Trabajador						
Es la capacidad de un trabajador para ejecutar las funciones técnicas principales, propias e inseparables del cargo apoyados por conductas, pericia y experiencia que ayudan a la empresa a lograr sus metas						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Respeto los procedimientos de trabajo	1	2	3	4	5
2	Me exijo hacer bien el trabajo a la primera vez	1	2	3	4	5
3	Cumplo con las actividades que tengo asignadas en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4	Cumplo mis labores con la calidad que se me pide en mi trabajo	1	2	3	4	5
5	Genero resultados sobresalientes para mi empresa	1	2	3	4	5
6	Tengo bien claros los resultados que debo obtener en mi trabajo	1	2	3	4	5
7	Puedo identificar y atender los aspectos más importantes de mi trabajo	1	2	3	4	5
8	Puedo realizar mi trabajo sin la supervisión de mi jefe	1	2	3	4	5
9	Cumplo con mi trabajo en los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
10	Puedo realizar mis actividades de trabajo con un mínimo esfuerzo	1	2	3	4	5
Liderazgo transformacional						
Es la persona que apoyada en su carisma, confianza, respeto, coherencia y persuasión desarrolla el potencial intelectual de sus seguidores para solucionar problemas en forma creativa e innovadora estimulando a lograr objetivos extraordinarios para beneficio común que buscan una visión compartida						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	Mi jefe reconoce cuando hago muy bien mi trabajo	1	2	3	4	5
12	Las palabras de reconocimiento de mi jefe hacen que me sienta orgulloso de pertenecer a esta empresa	1	2	3	4	5
13	Mi jefe me ha enseñado a ver los problemas desde diferentes puntos de vista	1	2	3	4	5
14	Mi jefe es un buen ejemplo a seguir	1	2	3	4	5
15	Mi jefe logra que otros se comprometan con sus planes futuros	1	2	3	4	5
16	Mi jefe tiene una idea clara de hacia dónde vamos	1	2	3	4	5
17	Mi jefe siempre busca nuevas oportunidades para la empresa	1	2	3	4	5
Motivación						
Es un proceso interno en el trabajador que orienta su conducta, aspiraciones, expectativas, creencias y presiones identificadas que tendrán dirección y duración hacia un fin determinado						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	Pertenecer a esta empresa es muy importante para mí	1	2	3	4	5
19	Me gustan las actividades que hago en mi trabajo	1	2	3	4	5
20	Me gusta estar cambiando la forma en que hago las cosas en mi trabajo	1	2	3	4	5
21	Me siento bien cuando hablo sobre mi empresa con otras personas que no trabajan en ella	1	2	3	4	5
22	Mi trabajo es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
23	Estoy dispuesto a esforzarme para que mi empresa tenga mejores resultados	1	2	3	4	5
Participación laboral						
Es el nivel de compromiso, identidad con la empresa y aprecio, involucramiento y responsabilidad del empleado con su trabajo actual lo cual se manifiesta a través de aportaciones de capacidades, mayor empeño en lo que se hace y requiere, incidencia en la toma de decisiones con la finalidad de cumplir con su deber y mejorar sus funciones para generar resultados positivos en beneficio de la compañía						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24	He tenido suficiente capacitación para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
25	Acostumbro llegar temprano a mi trabajo	1	2	3	4	5
26	Aceptaría sanciones por fallas que tengo en mi trabajo	1	2	3	4	5
27	Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra aunque no me lo paguen	1	2	3	4	5
28	Quisiera tomar decisiones importantes en mi trabajo	1	2	3	4	5
29	Siento la libertad suficiente para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5

Anexo 1. Instrumento de medición (continúa)

Satisfacción laboral						
Es la actitud o sentimiento del trabajador hacia su empleo propiciados por los aprendizajes y experiencias, condiciones físicas y sociales del entorno laboral y sobre la complejidad de las funciones o a los aspectos que rodean su naturaleza lo que genera cierto grado de felicidad que moldea su conducta y expectativas que influyen en su desempeño.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30	Me siento bien cuando me mantengo ocupado en mi trabajo	1	2	3	4	5
31	Estoy satisfecho por poder hacer cosas diferentes en mi trabajo	1	2	3	4	5
32	Estoy satisfecho porque hago cosas en que aprovecho mis habilidades	1	2	3	4	5
33	Estoy satisfecho con las oportunidades de subir de puesto que tengo	1	2	3	4	5
34	Estoy de acuerdo con las reglas y políticas de la empresa	1	2	3	4	5
35	Me siento satisfecho con el salario que recibo	1	2	3	4	5
36	Siento suficiente estabilidad en mi trabajo actual	1	2	3	4	5
37	En general, me siento satisfecho con mi trabajo actualmente.	1	2	3	4	5
Cohesión						
Es el sentimiento de enlace y respaldo entre los integrantes de un grupo generado por el respeto, confianza, afecto, afinidad que comparten y el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado que permite mejor colaboración, compromiso y logro de objetivos lo que facilita emprender nuevos retos.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38	Estoy dispuesto a realizar tareas nuevamente con mi equipo	1	2	3	4	5
39	Siento mucha confianza con mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
40	Tengo verdaderos amigos en mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
41	Mis compañeros están dispuestos a hacer mayores esfuerzos	1	2	3	4	5
42	Como compañeros de trabajo nos unimos para defendernos de algunas situaciones laborales	1	2	3	4	5
43	Considero que en la empresa trabajamos como un buen equipo	1	2	3	4	5
44	Como equipo somos capaces de ayudarnos entre nosotros	1	2	3	4	5
Clima organizacional						
Es la percepción general de parte del trabajador a través de sus conocimientos y experiencias de lo que acontece dentro de la empresa, por ejemplo, procesos, reglamentos, supervisión, costumbres, estímulos y respaldo e influyen en la motivación y comportamiento del trabajador generando un impacto en su desempeño.		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45	En la empresa se me permite resolver problemas de manera diferente	1	2	3	4	5
46	Mis opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta	1	2	3	4	5
47	El ambiente de trabajo es agradable	1	2	3	4	5
48	En esta empresa el personal es ascendido de puesto por su desempeño laboral	1	2	3	4	5
49	Me siento comprometido a mejorar mi desempeño acorde a lo que requiere de mí la empresa	1	2	3	4	5
50	En mi empresa existe una comunicación libre y abierta	1	2	3	4	5

Información general del participante

Por favor complete los datos que se le solicitan a continuación, ya sea escribiendo el número o marcando una de las respuestas:

Edad Años

Antigüedad en la empresa Años (si no tiene un año cumplido, escriba cero "0")

Sexo Mujer Hombre

Nivel de estudios terminado Primaria
 Secundaria
 Preparatoria
 Licenciatura
 Posgrado

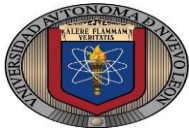
NO LLENAR ESTOS ESPACIOS POR FAVOR

Nombre de la empresa

Giro de la empresa

Número de trabajadores

Anexo 2. Formato de validez de contenido



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE NUEVO LEÓN**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

Factores humanos que permiten mejorar el nivel de desempeño de las empresas del sector industrial de Navojoa, Sonora.

Instrucciones.
 Gracias por su colaboración. Se le presentan las instrucciones para el llenado de este documento:
A) Leer detenidamente.
B) Favor de contestar anotando en la casilla **Relevancia** de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo a las siguientes respuestas: 1=Irrelevante, 2=Poco relevante, 3=Relevante y 4=Muy relevante.
C) Se le pide evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables, donde se deberá asignar una respuesta solamente.
D) El cuestionario consta de 58 ítems y se calcula que usted dure 30 minutos en contestarlo.
E) Se le pide que conteste todos los reactivos por favor.

Respuestas:
1=Irrelevante
2=Poco relevante
3=Relevante
4=Muy relevante

Desempeño del Trabajador	Relevancia	Definición de la variable
1		Desempeño del Trabajador es la capacidad de un trabajador para ejecutar las funciones técnicas principales, propias e inseparables del cargo apoyados por conductas, pericia y experiencia que ayudan a la empresa a lograr sus metas (Ayub Kiyani et al., 2018; Becton et al., 2017; Lappalainen et al., 2020; Pattnaik & Pattnaik, 2021; Soares Santos et al., 2018; Singh, 2016; Yin, 2018).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Liderazgo transformacional	Relevancia	Definición de la variable
1		Liderazgo transformacional es la persona que apoyada en su carisma, confianza, respeto, coherencia y persuasión desarrolla el potencial intelectual de sus seguidores para solucionar problemas en forma creativa e innovadora estimulando a lograr objetivos extraordinarios para beneficio común que buscan una visión compartida (Alsar et al., 2019; Caniels et al., 2018; Frykman et al., 2018; Nakiie Apore & Selase Asamoah, 2019; Puri et al., 2021; Williams Jr. et al., 2018).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
Motivación	Relevancia	Definición de la variable
1		Motivación es un proceso interno en el trabajador que orienta su conducta, aspiraciones, expectativas, creencias y presiones identificadas que tendrán dirección y duración hacia un fin determinado (Arianti Gunawan et al., 2021; Ashraf, 2020; Ohuori et al., 2018; Savolainen, 2018; Zlate & Cucui, 2015).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
Participación laboral	Relevancia	Definición de la variable
1		Participación laboral es el nivel de compromiso, identidad con la empresa y aprecio, involucramiento y responsabilidad del empleado con su trabajo actual lo cual se manifiesta a través de aportaciones de capacidades, mayor empeño en lo que se hace y requiere, incidencia en la toma de decisiones con la finalidad de cumplir con su deber y mejorar sus funciones para generar resultados positivos en beneficio de la compañía (Anwar et al., 2017; Baba Abugre & Nasere, 2020; Choi & Won Choi, 2020; Hermawati et al., 2019; Huang et al., 2016; Wanyonyi Lubakaya, 2014).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
Satisfacción laboral	Relevancia	Definición de la variable
1		Satisfacción laboral es la actitud o sentimiento del trabajador hacia su empleo propiciados por los aprendizajes y experiencias, condiciones físicas y sociales del entorno laboral y sobre la complejidad de las funciones o a los aspectos que rodean su naturaleza lo que genera cierto grado de felicidad que moldea su conducta y expectativas que influyen en su desempeño (Blanchard et al., 2020; Cardoza Sernaqué et al., 2019; Mwesigwa et al., 2020; Saleesi & Omar, 2017).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
Cohesión	Relevancia	Definición de la variable
1		Cohesión es el sentimiento de enlace y respaldo entre los integrantes de un grupo generado por el respeto, confianza, afecto, afinidad que comparten y el nivel de satisfacción por la convivencia que han experimentado que permite mejor colaboración, compromiso y logro de objetivos lo que facilita emprender nuevos retos (Chen et al., 2017; Griffith et al., 2014; Liang et al., 2020; Stefanini et al., 2020).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
Clima organizacional	Relevancia	Definición de la variable
1		Clima organizacional es la percepción general de parte del trabajador a través de sus conocimientos y experiencias de lo que acontece dentro de la empresa, por ejemplo, procesos, reglamentos, supervisión, costumbres, estímulos y respaldo e influyen en la motivación y comportamiento del trabajador generando un impacto en su desempeño (Dabić et al., 2019; Diesel & Scheepers, 2019; Kim & Park, 2020; Mutonyi et al., 2020; Vong et al., 2018).
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Se le pide de favor que una vez que haya contestado todos los ítems del instrumento, envíe este documento al siguiente correo electrónico: a.delamora.74@gmail.com

Nuevamente se le agradece su valiosa colaboración:
 Arturo De la Mora Yocupicio

Anexo 3. Promedio de validez de contenido

Desempeño del Trabajador		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Respeto los procedimientos de trabajo	4	4	1	4	3	3	4	4	27	3.4
2	Me exijo hacer bien el trabajo a la primera vez	3	4	1	4	3	3	4	4	26	3.3
3	Cumplo con las actividades que tengo asignadas en mi puesto de trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
4	Cumplo mis labores con la calidad que se me pide en mi trabajo	4	3	3	4	3	4	4	4	29	3.6
5	Genero resultados sobresalientes para mi empresa	3	4	3	4	3	4	4	4	29	3.6
6	Tengo bien claros los resultados que debo obtener en mi trabajo	3	4	2	4	4	4	4	4	29	3.6
7	Puedo identificar y atender los aspectos más importantes de mi trabajo	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
8	Puedo realizar mi trabajo sin la supervisión de mi jefe	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
9	Cumplo con mi trabajo en los tiempos establecidos	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
10	Puedo realizar mis actividades de trabajo con un mínimo esfuerzo	3	3	2	4	2	3	4	4	25	3.1
Liderazgo transformacional		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Mi jefe reconoce cuando hago muy bien mi trabajo	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.9
2	Las palabras de mi jefe hacen que me sienta orgulloso de pertenecer a esta empresa	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
3	Mi jefe me ha enseñado a ver los problemas desde diferentes puntos de vista	3	3	4	3	2	3	3	4	25	3.1
4	Mi jefe es un buen ejemplo a seguir	3	3	3	4	2	3	3	4	25	3.1
5	Mi jefe logra que otros se comprometan con sus planes futuros	3	4	4	4	2	3	3	4	27	3.4
6	Antes de actuar mi jefe toma en cuenta mis sentimientos	4	3	2	3	2	3	2	3	22	2.8
7	Mi jefe tiene una idea clara de hacia dónde vamos	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3.5
8	Mi jefe siempre busca nuevas oportunidades para la empresa	4	4	2	4	3	4	2	4	27	3.4
Motivación		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Pertenecer a esta empresa es muy importante para mí	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
2	Me siento motivado cuando estoy en mi trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
3	Quisiera tener más responsabilidades en mi trabajo	2	4	3	4	2	2	3	3	23	2.9
4	Disfruto mejorando la forma en que hago las cosas en mi puesto	4	4	3	4	3	3	4	4	29	3.6
5	Me siento bien cuando hablo sobre mi empresa con otras personas que no trabajan en ella	4	4	1	4	3	4	4	4	28	3.5
6	Mi trabajo tiene un gran significado para mí y eso me motiva	4	4	1	4	2	4	4	4	27	3.4
7	Estoy dispuesto a esforzarme para que mi empresa tenga mejores resultados	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
8	Siento que los problemas de la empresa también son míos	4	3	1	3	1	3	3	3	21	2.6
Participación laboral		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Siento que se me informa oportunamente sobre aspectos que afectan mi trabajo	2	4	1	3	4	2	3	4	23	2.9
2	Las cosas más importantes que me suceden se relacionan con mi trabajo	1	3	4	2	2	3	2	3	20	2.5
3	He tenido suficiente capacitación para realizar mi trabajo	3	4	1	4	3	3	4	4	26	3.3
4	Acostumbro llegar un poco antes a mi trabajo para preparar asuntos	3	3	4	4	2	3	3	4	26	3.3
5	Aceptaría sanciones por fallas que tengo en mi trabajo	3	3	4	3	3	2	2	4	24	3.0
6	Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra aunque no me lo paguen	3	2	4	4	2	3	3	4	25	3.1
7	Quisiera tomar decisiones importantes en mi trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
8	Siento la libertad suficiente para hacer mi trabajo	3	4	2	3	4	4	4	4	28	3.5
Satisfacción laboral		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Me siento bien cuando me mantengo ocupado todo el tiempo en mi trabajo	3	3	4	4	3	4	4	3	28	3.5
2	Estoy satisfecho por poder hacer cosas diferentes en mi trabajo	4	4	4	3	3	3	3	4	28	3.5
3	Estoy satisfecho porque hago cosas en que aprovecho mis habilidades	4	3	4	4	3	3	4	4	29	3.6
4	Estoy satisfecho con las oportunidades de subir de puesto que tengo	4	4	1	4	3	4	3	4	27	3.4
5	Me siento conforme por la forma en que la empresa practica sus políticas	3	4	3	4	3	3	4	4	28	3.5
6	Me siento satisfecho con el salario que recibo	4	4	1	4	3	4	3	4	27	3.4
7	Siento suficiente estabilidad en mi trabajo actual	4	4	1	4	4	4	2	4	27	3.4
8	En general, me siento satisfecho con mi trabajo actualmente.	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.8
Cohesión		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Estoy dispuesto a realizar tareas nuevamente con mi equipo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
2	Me gusta convivir con mis compañeros fuera del trabajo	4	4	1	3	2	3	2	3	22	2.8
3	Siento mucha confianza con mis compañeros de trabajo	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3.5
4	Tengo verdaderos amigos en mi equipo de trabajo	3	3	2	4	3	4	3	2	24	3.0
5	Mis compañeros están dispuestos a hacer mayores esfuerzos	2	4	3	4	3	3	3	4	26	3.3
6	Como compañeros de equipo nos defendemos de algunas situaciones	2	4	2	4	4	3	3	4	26	3.3
7	Trabajamos muy bien como equipo	3	4	4	3	4	3	3	4	28	3.5
8	Como equipo somos capaces de ayudarnos entre nosotros	3	4	4	4	4	3	3	4	29	3.6
Clima organizacional		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Se me permite resolver problemas de manera diferente	4	4	1	3	3	3	4	3	25	3.1
2	Se me piden ideas en mi trabajo y son implementadas	3	4	1	4	3	3	3	4	25	3.1
3	El ambiente de trabajo es agradable	3	4	4	4	4	3	4	4	30	3.8
4	En esta empresa el personal es ascendido de puesto por su desempeño laboral	3	4	1	4	4	4	3	3	26	3.3
5	Me siento comprometido a mejorar mi desempeño debido a los estándares establecidos	3	3	4	4	4	4	4	4	30	3.8
6	En mi empresa existe una comunicación libre y abierta	3	4	1	4	4	3	3	4	26	3.3
7	Puedo cometer errores en mi trabajo	3	4	1	2	3	4	2	4	23	2.9
8	Mi jefe me escucha	4	2	1	3	3	4	2	4	23	2.9

Desempeño del Trabajador		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
1	Respeto los procedimientos de trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
2	Me exijo hacer bien el trabajo a la primera vez	3	4	2	4	3	3	4	4	27	3.4
3	Cumplo con las actividades que tengo asignadas en mi puesto de trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
4	Cumplo mis labores con la calidad que se me pide en mi trabajo	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3.8
5	Genero resultados sobresalientes para mi empresa	3	4	4	4	3	4	4	4	30	3.8
6	Tengo bien claros los resultados que debo obtener en mi trabajo	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3.9
7	Puedo identificar y atender los aspectos más importantes de mi trabajo	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
8	Puedo realizar mi trabajo sin la supervisión de mi jefe	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
9	Cumplo con mi trabajo en los tiempos establecidos	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
10	Puedo realizar mis actividades de trabajo con un mínimo esfuerzo	3	3	3	4	2	3	4	4	26	3.3
Liderazgo transformacional		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
11	Mi jefe reconoce cuando hago muy bien mi trabajo	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3.9
12	Las palabras de reconocimiento de mi jefe hacen que me sienta orgulloso de pertenecer a esta empresa	4	4	4	4	3	3	3	4	29	3.6
13	Mi jefe me ha enseñado a ver los problemas desde diferentes puntos de vista	3	3	4	3	2	3	3	4	25	3.1
14	Mi jefe es un buen ejemplo a seguir	3	3	4	4	2	3	3	4	26	3.3
15	Mi jefe logra que otros se comprometan con sus planes futuros	3	4	4	4	2	3	3	4	27	3.4
16	Mi jefe tiene una idea clara de hacia dónde vamos	3	4	4	4	3	4	3	4	29	3.6
17	Mi jefe siempre busca nuevas oportunidades para la empresa	4	4	4	4	3	4	2	4	29	3.6
Motivación		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
18	Pertenecer a esta empresa es muy importante para mí	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
19	Me gustan las actividades que hago en mi trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
20	Me gusta estar cambiando la forma en que hago las cosas en mi trabajo	2	4	4	4	3	3	3	4	27	3.4
21	Me siento bien cuando hablo sobre mi empresa con otras personas que no trabajan en ella	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
22	Mi trabajo es muy importante para mí.	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.8
23	Estoy dispuesto a esforzarme para que mi empresa tenga mejores resultados	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
Participación laboral		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
24	He tenido suficiente capacitación para realizar mi trabajo	3	4	4	4	3	3	4	4	29	3.6
25	Acostumbro llegar temprano a mi trabajo	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3.3
26	Aceptaría sanciones por fallas que tengo en mi trabajo	3	3	4	3	3	2	2	4	24	3.0
27	Estoy dispuesto a trabajar tiempo extra aunque no me lo paguen	3	2	4	4	2	3	3	4	25	3.1
28	Quisiera tomar decisiones importantes en mi trabajo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
29	Siento la libertad suficiente para hacer mi trabajo	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3.8
Satisfacción laboral		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
30	Me siento bien cuando me mantengo ocupado en mi trabajo	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3.5
31	Estoy satisfecho por poder hacer cosas diferentes en mi trabajo	4	4	4	3	3	3	3	4	28	3.5
32	Estoy satisfecho porque hago cosas en que aprovecho mis habilidades	4	3	4	4	3	3	4	4	29	3.6
33	Estoy satisfecho con las oportunidades de subir de puesto que tengo	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.8
34	Estoy de acuerdo con las reglas y políticas de la empresa	3	4	4	3	3	2	4	4	27	3.4
35	Me siento satisfecho con el salario que recibo	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.8
36	Siento suficiente estabilidad en mi trabajo actual	4	4	4	4	4	4	2	4	30	3.8
37	En general, me siento satisfecho con mi trabajo actualmente.	4	4	4	4	3	4	3	4	30	3.8
Cohesión		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
38	Estoy dispuesto a realizar tareas nuevamente con mi equipo	4	4	4	4	3	3	4	4	30	3.8
39	Siento mucha confianza con mis compañeros de trabajo	3	4	4	4	3	3	3	4	28	3.5
40	Tengo verdaderos amigos en mi equipo de trabajo	3	3	4	4	3	4	3	2	26	3.3
41	Mis compañeros están dispuestos a hacer mayores esfuerzos	2	4	4	4	3	3	3	4	27	3.4
42	Como compañeros de trabajo nos unimos para defendernos de algunas situaciones laborales	2	4	4	4	4	4	3	4	29	3.6
43	Considero que en la empresa trabajamos como un buen equipo	3	4	4	4	4	3	4	4	30	3.8
44	Como equipo somos capaces de ayudarnos entre nosotros	3	4	4	4	4	3	3	4	29	3.6
Clima organizacional		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	Suma	Promedio
45	En la empresa se me permite resolver problemas de manera diferente	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3.4
46	Mis opiniones en el trabajo son tomadas en cuenta	3	4	4	4	4	4	3	4	30	3.8
47	El ambiente de trabajo es agradable	3	4	4	4	4	3	4	4	30	3.8
48	En esta empresa el personal es ascendido de puesto por su desempeño laboral	3	4	4	4	4	4	3	3	29	3.6
49	Me siento comprometido a mejorar mi desempeño acorde a lo que requiere de mí la empresa	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3.9
50	En mi empresa existe una comunicación libre y abierta	3	4	4	4	4	3	3	4	29	3.6

Anexo 4. Elección de factores en conceptos de variables

<p>Desempeño del Trabajador (Y): Es la capacidad de un trabajador para ejecutar las funciones técnicas principales, propias e inseparables del cargo apoyados por conductas, pericia y experiencia que ayudan a la empresa a lograr sus metas (Ayub Kiyani et al., 2018; Becton et al., 2017; Lappalainen et al., 2020; Pattnaik & Pattnaik, 2021; Soares Santos et al., 2018; Singh, 2016; Yin, 2018).</p>	1	Respeto los procedimientos de trabajo	Conductas
	2	Me exijo hacer bien el trabajo a la primera vez	Conductas
	3	Cumplo con las actividades que tengo asignadas en mi puesto de trabajo	Funciones
	4	Cumplo mis labores con la calidad que se me pide en mi trabajo	Funciones
	5	Genero resultados sobresalientes para mi empresa	Metas
	6	Tengo bien claros los resultados que debo obtener en mi trabajo	Metas
	7	Puedo identificar y atender los aspectos más importantes de mi trabajo	Experiencia
	8	Puedo realizar mi trabajo sin la supervisión de mi jefe	Experiencia
	9	Cumplo con mi trabajo en los tiempos establecidos	Pericia
	10	Puedo realizar mis actividades de trabajo con un mínimo esfuerzo	Pericia