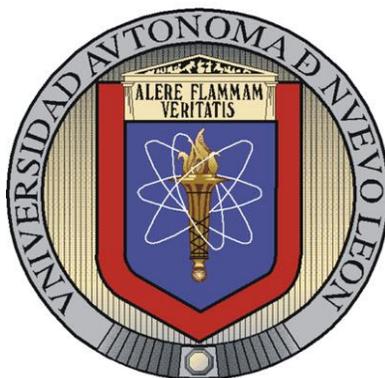


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**FACTORES QUE MEJORAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN LA REGIÓN GUAYMAS
Y EMPALME, SONORA, MÉXICO.**

**TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR
M.E. BLANCA DELIA GONZÁLEZ TIRADO**

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

MONTERREY, MÉXICO.

DICIEMBRE 2024.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSTGRADO

Comité Doctoral de Tesis:

Director: Dr. Juan Rositas Martínez
Co-Directora: Dra. Beatriz Alicia Leyva Osuna
Tutora: Dra. Adriana Segovia Romo

**FACTORES QUE MEJORAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN LA REGIÓN GUAYMAS
Y EMPALME, SONORA, MÉXICO.**

Aprobación de la Tesis:

Dr. Juan Rositas Martínez

Presidente

Dra. Beatriz Alicia Leyva Osuna

Miembro del Comité Tutorial

Secretario

Dra. Adriana Segovia Romo

Miembro del Comité Tutorial

Vocal 1

Dr. Pericles Flores del Ángel

Profesor invitado interno

Vocal 2

Dr. Jorge Núñez Pérez

Profesor invitado interno o externo

Vocal 3

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

CVF	Competing Values Framework (Modelo de valores en competencia).
INEGI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas.
RRHH	Recursos Humanos.
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.
TRH	Teoría de Relaciones Humanas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	3
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	12
1.1. Antecedentes del problema a investigar	12
1.1.1. Hechos que contextualizan la situación del clima organizacional en la industria maquiladora en México	14
1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos	18
1.1.3. Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar	20
1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema	21
1.2.1. Antecedentes Teóricos del clima organizacional	21
1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas del clima organizacional con respecto a las variables cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal	23
1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos	25
1.3. Pregunta central de investigación	26
1.4. Objetivo general de la investigación	26
1.4.1. Procesos metodológicos de la investigación	26

1.5. Hipótesis general de investigación	27
1.6. Metodología	27
1.7. Justificación de la investigación.....	27
1.8. Delimitaciones del estudio.....	29
1.9 Matriz de congruencia.....	30
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Marco teórico de la variable dependiente Y: Clima organizacional.....	31
2.1.1 Teorías de la administración y definiciones	31
2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y: Clima organizacional.....	46
2.2. Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.	47
2.2.1 Variable independiente X1: Cultura organizacional.....	47
2.2.2 Variable independiente X2: Descripción del puesto.....	52
2.2.3 Variable independiente X3: Comunicación asertiva.....	56
2.2.4 Variable independiente X4: Trabajo colaborativo del personal.....	60
2.2.5 Variable independiente X5: Reconocimiento al personal.	65
2.3. Hipótesis específicas.	69
2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis.	70
2.3.2 Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.	71
Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	75
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	75
3.1.1 Tipos de investigación.....	75
3.1.2 Diseño de la investigación.....	76
3.2 Método de recolección de datos	77
3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta	77
3.2.2 Elaboración de la encuesta	78
3.2.3 Métodos de evaluación de expertos	81
3.3 Población, marco muestral y muestra	81
3.3.1 Tamaño de la muestra.....	82
3.3.2 Sujetos de estudio	83
3.4 Método de análisis	84
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
4.1 Prueba piloto.....	85

4.2 Resultados finales	86
4.2.1 Estadística descriptiva del perfil del encuestado y de la empresa	86
4.3 Análisis estadístico con regresión lineal múltiple	94
4.3.1 Correlación entre variables	103
4.4 Comprobación de Hipótesis	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de Congruencia Metodológica	29
Tabla 2.	Tabla de Relación Estructural Hipótesis – Marco Teórico	70
Tabla 3.	Variables de investigación e indicadores de medición	76
Tabla 4.	Alpha de Cronbach	85
Tabla 5.	Resultados de las hipótesis	96

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Población ocupada en el Sector industrial y en la Industria manufacturera en México.	14
Gráfica 2	Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar	19
Gráfica 3	Gráfica de los antecedentes teóricos	24

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio	19
Figura 2.	Mapa de Antecedentes Teóricos	24
Figura 3.	Modelo Gráfico de Variables	69

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional empezó a ser estudiado de manera experimental en la década de 1950 y se enfocó en cómo afectaba al desempeño de las organizaciones. Brunet (1999) afirma que, el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de la psicología organizacional por Gellerman (1960). Concepto que fue fuertemente influenciado por escuelas de pensamiento como la de Gestalt y Funcionalista. Alrededor de la década de 1970, el clima comienza a ser analizado desde su vertiente individual, en la medida que la percepción aislada de cada sujeto de su entorno y ambiente de trabajo es tomada en cuenta. En la década de 1990, se establece el clima organizacional como apreciaciones de cada colaborador no solo de su entorno y ambiente de trabajo, sino también de aquellas prácticas y procesos que ocurren en su entidad de trabajo, incidiendo en la conducta del individuo (Medrano, 2022).

El objetivo general de este estudio consiste en determinar los factores que mejoran el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora que están localizadas en dos parques industriales de la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

Con base en lo anterior, surge la necesidad de dar respuesta a la pregunta central de esta investigación: ¿cuáles son los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora?.

La hipótesis general de esta investigación plantea que los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora son: la cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal.

La población está conformada por los clientes de los parques industriales de Guaymas y Empalme, Sonora; México y, los sujetos de estudio son los coordinadores de recursos humanos de esta industria maquiladora.

El método de análisis estadístico para la comprobación de la hipótesis en este estudio es el modelo de regresión lineal múltiple, por considerarse el adecuado debido a que da a conocer el comportamiento de las variables y su relación causa y efecto.

Esta investigación está desarrollada en cuatro capítulos: En el primer capítulo se dan a conocer los antecedentes y planteamiento teórico del problema, el objetivo y la hipótesis general, la metodología, justificación, delimitaciones del estudio y matriz de congruencia. En el capítulo dos, se presentan teorías, definiciones y estudios relacionados con la variable dependiente: clima organizacional y con las variables independientes: cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal; así como las hipótesis operativas, su modelo gráfico y de relaciones teóricas con las hipótesis. El capítulo tres describe la estrategia metodológica utilizada que incluye el tipo de investigación, descripción del instrumento (encuesta), la muestra representativa y los sujetos de estudio y en el cuarto y último capítulo, se presenta el análisis de resultados, a través de la descripción de los estadísticos básicos de los datos muestrales, los resultados finales, la estadística descriptiva, el análisis estadístico con regresión lineal múltiple y la comprobación de la hipótesis.

Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este capítulo se describen los antecedentes del problema a investigar, el planteamiento teórico del problema de investigación, objetivo general, hipótesis general, metodología, justificación, delimitaciones del estudio y matriz de congruencia.

1.1. Antecedentes del problema a investigar

En el proceso de crecimiento económico, el sector industrial, es piedra angular para la transformación productiva, al desarrollar las fuerzas propulsoras del

desarrollo que permiten dejar atrás actividades rudimentarias para desarrollar actividades complejas (Palomino, 2017).

Tanto en la literatura nacional como internacional del crecimiento y el desarrollo económico, se encuentra una correlación positiva entre la renta de los países y su nivel de industrialización, por tanto, se afirma que para que los países de hoy día pobres adquieran mayor nivel de vida, se requiere que sus aparatos productivos basados en la explotación de recursos naturales, sufran procesos de transformación que permitan la elaboración de productos manufactureros y se creen dinámicas de desarrollo que deriven en la producción de bienes cada vez más complejos y de mayor productividad. En primera instancia, se puede decir entonces que existe una relación directa entre industrialización y crecimiento económico (Ortiz, 2012).

El fenómeno de la revolución industrial, cuyo inicio se reconoce tradicionalmente en el siglo XVIII, ha sido un tema de interés para numerosos investigadores europeos y no europeos. El desarrollo económico en general, y la industrialización en particular, han sido vistos como fenómenos dramáticos, que involucraron el tránsito de la pubertad hacia la madurez de las naciones inmiscuidas, con todos los cambios físicos, psicológicos y contextuales que ello implica (Riojas, 2013).

Desde una perspectiva de historia mundial este proceso no ha culminado, no se ha universalizado. Aún se sigue hablando de países no industrializados e industrializados y hasta postindustriales. Con todo, el mapa económico del mundo es hoy mucho más complejo y compacto que en siglo XIX. En este proceso no es fácil discernir etapas, si bien se ha ensayado, utilizando diferentes criterios (Bilbao & Lanza, 2009).

Por otro lado, a mediados del siglo XX la economía mexicana estaba dominada por la agricultura. La mayoría de la población vivía en pueblos rurales, y la política era una abstracción que interesaba sólo a una pequeña élite cuya riqueza estaba basada en el comercio y la agricultura. Para mediados del siglo XX la industria dominaba la economía nacional, la mayor parte de la población vivía en ciudades y

la política ya interesaba a medida que el capital y el trabajo industriales hacían demandas al Estado. En el fondo de esta transformación se encontraba un solo factor: la transición de México a una economía industrial (Calva , 2004).

1.1.1. Hechos que contextualizan la situación del clima organizacional en la industria maquiladora en México

a) La evolución de la industria maquiladora en México.

El crecimiento de la economía de una nación es, en parte, impulsado por la evolución de su sector industrial. Lo anterior se debe a la industrialización de sus procesos de producción para el aprovechamiento y transformación de sus recursos naturales. Esta industrialización tiene asociada a su vez la generación de empleos directos e indirectos, el desarrollo de tecnología, y consecuentemente el desarrollo de la economía y sociedad. En el caso de México, el sector industrial tiene una participación en la economía de cerca de un tercio del PIB nacional (Banco de México, 2020), asimismo, los empleos en este sector corresponden a un cuarto de la ocupación del país (INEGI, 2020).

La manufactura en México comenzó a tomar gran relevancia a partir de la creación de las plantas maquiladoras o plantas de ensamble, las cuales son procesos de subcontratación típicos de las zonas de exportación que surgieron hacia los años sesenta (Hualde, 2003 citado en Beltrán, 2020).

La producción de estas plantas está orientada fundamentalmente a la exportación de partes y componentes para el mercado estadounidense. Por lo anterior, podría generarse una sencilla previsión de que los cambios en el nivel de las exportaciones, así como aquellos cambios en la producción y organización de tales manufacturas, estén positivamente correlacionados con los cambios en el mercado estadounidense (Navarrete & Fernández, 1988, citado en Beltrán, 2020).

Gráfica 1. Población ocupada en el Sector industrial y en la Industria manufacturera en México.



Elaboración propia con base en INEGI (2020).

Actualmente en México, el sector industrial es pieza fundamental en el desarrollo económico del país, tanto que, con las últimas cifras reveladas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) al tercer trimestre del 2017, la industria manufacturera en su conjunto representó 16% del Producto Interno Bruto en el año 2018 (INEGI, 2020).

b) La evolución de la industria maquiladora en Sonora.

Durante el siglo XX, Sonora se reestructuró económica y espacialmente al menos en cuatro ocasiones. La primera fue de 1930 a 1955, asociada al quiebre de la minería y al surgimiento de la actividad agrícola como eje articulador de su economía; la segunda, entre 1955 y 1970, con la expansión de zonas urbanas industriales y la tercera se ligó al crecimiento de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) a fines de los sesenta y se consolidó en la década siguiente (Ramírez 1990) citado en (Lara, Velásquez, & Rodríguez, 2007, citado en Beltrán, 2020).

Según Enríquez et al. (2015). La frontera norte del país constituye una zona en la que estos procesos son particularmente visibles. Por su cercanía con los

Estados Unidos, Hermosillo, capital del estado de Sonora, ha supuesto un enclave estratégico para la implantación de la industria manufacturera de exportación (automotriz y maquiladoras). Así, pasó de ser un “pueblito sencillo” –como refieren los abuelos– a convertirse paulatinamente en una ciudad en expansión, proceso iniciado desde la segunda mitad del siglo XX. Actualmente, se trata de un espacio urbano dual de importantes diferencias entre áreas dotadas de infraestructura, servicios y lugares de consumo (incluso suntuario) y áreas periféricas excluidas y carentes de los servicios urbanos básicos.

Gran parte del crecimiento de la ciudad de Hermosillo observado en los últimos veinte años se debe a las grandes inversiones en la industria maquiladora y automotriz que implica una mayor atracción de población. El 67% de la población económicamente activa (PEA) labora en el sector terciario. (Enríquez et al., 2015).

Respecto al Estado de Sonora durante el sexenio del gobernador Luis Encinas (1961-1967), se dieron las primeras acciones concisas y permanentes en aras de la industrialización local: la organización del primer Congreso Industrial de Sonora que sirvió de preámbulo al Plan de Diez Años, así como a la expedición de la Ley No. 16 de Fomento Industrial, instrumentos ambos, de política económica regional que constituyeron piezas fundamentales de las medidas gubernamentales para engendrar un proceso de industrialización de carácter endógeno (Vazquez Ruíz & Hernández Moreno, 2007).

Durante el 2018 se desarrolló una intensa estrategia de promoción y atracción de inversiones industriales a Sonora, logrando concretar 41 proyectos de inversión. En base a información proporcionada por las empresas, la inversión comprometida en estos nuevos proyectos asciende a 2 mil 313 millones de dólares, los cuales generarán alrededor de ocho mil setenta y nueve nuevos empleos (Gobierno del Estado de Sonora, 2018).

c) La evolución de la industria maquiladora en Guaymas y Empalme.

En una entrevista estructurada, en el mes de noviembre del 2022, dirigida al Gerente de Recursos Humanos, Víctor Hugo González Castro de la industria maquiladora de Guaymas y Empalme, manifiesta que, en el año de 1986, nace la industria maquiladora en Guaymas, en el estado de Sonora, en México; con el objetivo de proveer servicios bajo el programa de albergue a empresas maquiladoras extranjeras. Estos servicios son prestados en las ciudades de Guaymas y Empalme, Sonora.

A la fecha atienden a 18,000 trabajadores de alrededor de 35 clientes (plantas), en ambas industrias (Guaymas-Empalme). Estas plantas son del giro aeroespacial, automotriz, electrónico y médico.

González V., (2022), menciona que, en la actualidad, en lo que respecta al área de Recursos Humanos, cuentan con 61 coordinadores de RRHH y con una estructura organizacional que parte de un Director, Gerente, Supervisores, Jefes, Coordinadores y Asistentes, que brindan el servicio a los clientes (plantas), de Guaymas y Empalme.

El clima organizacional, también es una prioridad en estas industrias, las plantas lo evalúan de manera anual, se tienen históricos de los resultados de esas evaluaciones, y con ellos, se determinan planes de acción. Es parte fundamental de los clientes (plantas) el implementar estrategias para mejorar el clima, con base en los resultados obtenidos. Se han llevado a cabo estudios que mejoren el clima organizacional, y, el que se propone en esta investigación, sobre los cinco factores que mejoran el clima (cultura organizacional, descripción del puesto, la comunicación, el trabajo colaborativo y el reconocimiento al personal) servirá para compartir información a los clientes (plantas), para que realicen programas y proyectos, basados en los principios organizacionales que los rigen (González, V., 2022).

1.1.2. Las causas y la consecuencia de los hechos

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta el nivel de clima organizacional, compromiso y satisfacción laboral, así como la correlación que existe entre ellas, ya que esto les permitirá definir planes de acción y estrategias claras para atacar los factores que impactan en forma negativa la percepción de la compañía por parte de los trabajadores, esto en un entorno de análisis formal periódico, que permita dimensionar de forma cuantitativa la realidad que se vive al interior de las organizaciones (Vera, 2016).

Las empresas deben velar por garantizar el mejor clima organizacional, ya que repercute en la forma cómo los empleados perciben la organización y se comprometen con ella (Dimitriades, 2007).

Un adecuado ambiente en las organizaciones puede conseguir una mayor vinculación del recurso humano y un mayor esfuerzo; es decir, es mantener a los colaboradores involucrados e identificados con su rol organizacional, para que desarrollen una actitud positiva hacia los cargos que desempeñan y lograr una conexión emocional positiva (Brito Carrillo , Pitre Redondo, & Cardona Arbeláez, 2020).

Como consecuencia, una empresa se va a estructurar en niveles, cada uno de los cuales tendrá asignadas diferentes responsabilidades, funciones y tareas. Estos niveles se estructuran y se coordinan, tanto vertical como horizontalmente, para conseguir los objetivos empresariales (Berrocal Berrocal & Pereda Marín, 1999).

Si bien los entornos en los cuales las personas desarrollan sus actividades, son importantes, no menos lo constituyen los efectos que esas condiciones generan en estos, por lo cual las nuevas tendencias interrogativas en el mundo del trabajo, deben estar orientadas a preguntarnos si los ambientes afectan la salud de los trabajadores, considerando lo afirmado por Drobni, Beham & Präg (2010) en lo referente al entorno laboral y la importancia que implica con la calidad de vida de los trabajadores.

Lo anterior, genera una afectación directa al clima laboral que se vive al interior de las empresas. El no contar con un clima organizacional equilibrado, provoca problemas en el desempeño individual y organizacional.

1.1.3. Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar

Figura 1. Mapa conceptual del problema a investigar.



Fuente: Elaboración propia.

1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema

1.2.1. Antecedentes Teóricos del clima organizacional

En el artículo referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa de (Iglesias, Torres y Mora, 2019), se fundamenta que para analizar los sustentos teóricos de los estudios de clima organizacional, es necesario considerar algunas de las teorías de la administración que fueron definidas en el siglo XX y aún tienen vigencia: teoría científica de la administración, clásica de la administración, de las relaciones humanas, del clima organizacional de Rensis Likert, de los dos factores Herzberg y del desarrollo organizacional.

Para Iglesias, Torres & Mora (2019), ninguna teoría integra todos los factores que inciden en el funcionamiento de una organización y cada teoría posee distintas características que intentan ayudar a entender el diseño de una organización, es decir, cada una enfoca su atención a distintos factores que inciden en los fenómenos organizacionales. Los autores terminan afirmando que no hay un punto de comparación entre ellas, debido tal vez a que cada una surgió en diferente época y atendiendo distintos problemas.

Agüero (2017), defiende también que no hay una sola forma de mirar una organización. Es más, las múltiples miradas desde distintos ángulos teóricos se imponen como una imperiosa necesidad si se quiere construir una visión lo más comprensible posible acerca de este fenómeno tan complejo, como son las organizaciones, con sus múltiples dimensiones y atravesamientos, que no pueden ser explicados satisfactoriamente desde una sola perspectiva teórica. Reitera que cada enfoque teórico aporta lo suyo, su propia mirada, parcial por cierto de lo que considera como organización.

Además, afirma que se les ofrece gran importancia a los seres humanos dentro de las organizaciones, las empresas tal como se conciben hoy, no podrían existir sin las personas, ya que ellas son las destinatarias de los resultados que ellas generan en los diferentes roles de trabajador, de directivos, de clientes de proveedores, etc.

Según Montoya y otros (2017), las personas constituyen el recurso más importante dentro de una organización, porque son las que entregan servicios profesionales y técnicos para el logro de objetivos y metas planificadas por las empresas. Es por esto que los directivos y trabajadores entienden que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y el de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y que ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización.

Estos autores afirman que la satisfacción laboral es actualmente uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones, que consiste en una serie de sentimientos positivos que un trabajador presenta respecto a su trabajo y defienden que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, además de un predictor significativo de conductas como el absentismo, el cambio de puesto y de organización y que puede verse influida por diversos factores, tales como las condiciones físicas del entorno, la retribución económica, la estabilidad laboral y el clima organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los integrantes de la organización e influye poderosamente en su comportamiento.

Por otro lado, para Rodríguez (2001), el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Caligiore & Díaz (2003), agregan que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

Todos los elementos anteriores, conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la

personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Para Cárdenas, Arciniegas y Barrera (2009), el clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral.

1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas del clima organizacional con respecto a las variables cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal

En la presente investigación se plantea como variable dependiente el clima organizacional y como variables independientes; la cultura organizacional, la descripción del puesto, la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo del personal y el reconocimiento al personal.

Se presentan artículos internacionales, nacionales y regionales, que estudian el clima organizacional y su relación con las variables independientes.

En el artículo revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional, Cardona y Zambrano (2014), coinciden al presentar una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional; a través de un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones de los últimos 15 años, encontrando 10 artículos relacionados de los cuales se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas. Los hallazgos encontrados son que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistemas de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Los autores logran hacer varios apuntes importantes como resultado de su investigación, por ejemplo; afirman que mediante un análisis y evaluación de los factores organizacionales se pueden establecer características propias en cuanto a la motivación de las personas, la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, las condiciones laborales, la productividad, la competitividad entre otros, todo esto como aspectos que moldean las percepciones conscientes y compartidas de la realidad y tienen que ver con una dimensión como el clima organizacional.

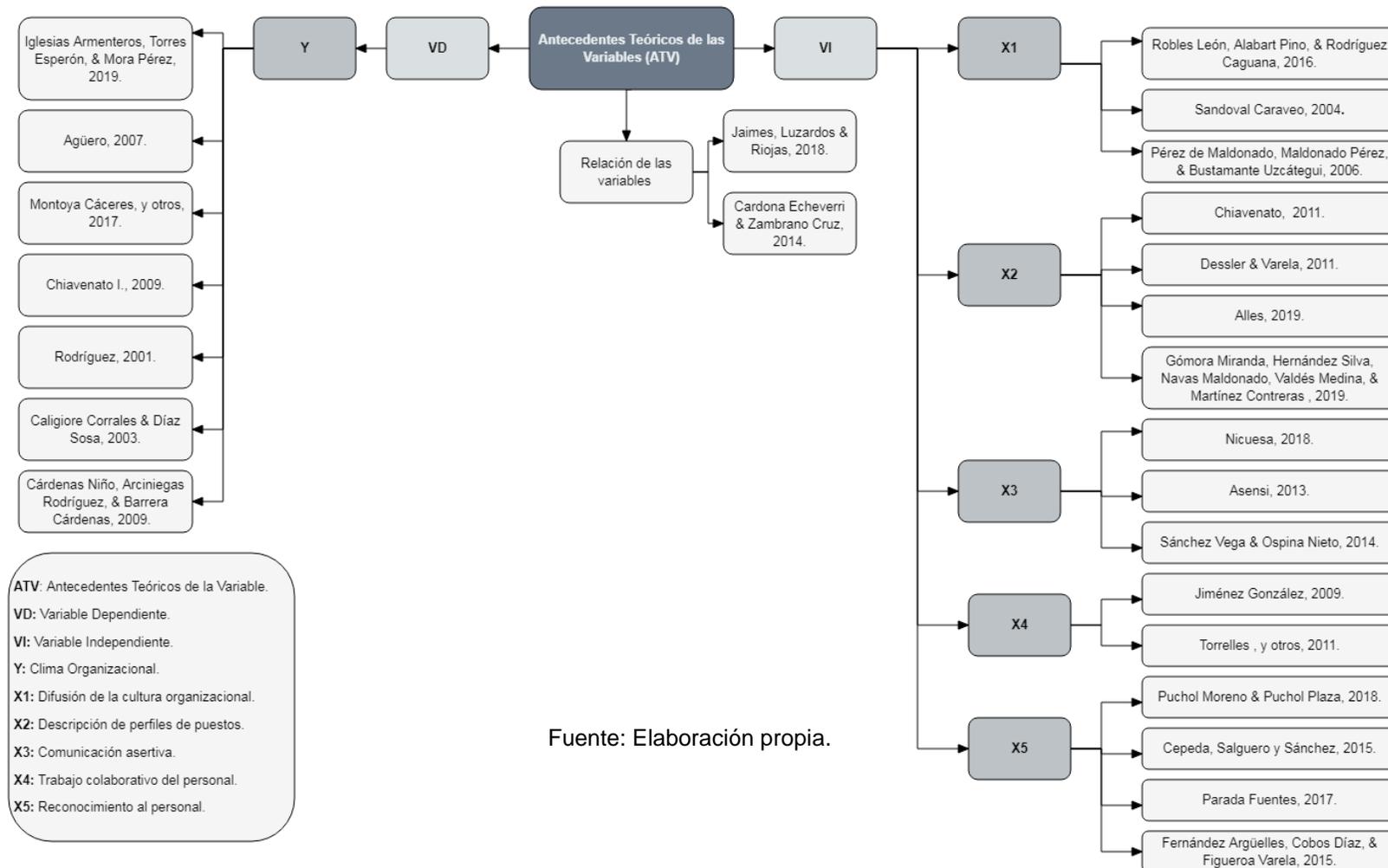
De acuerdo con Lisbona, Palací y Gómez (2008), el estudio de la cultura y el clima, es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional, debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, apuntando a que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima, influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, tales como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los resultados financieros.

La principal conclusión a la que llega este artículo es que el clima organizacional es un concepto indeterminado y forma parte de la orientación paradigmática de los investigadores, en consecuencia, se puede abordar desde nociones asociadas a constructos perceptuales (psicológicos), condiciones organizacionales (estructura organizacional), la interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural).

1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos

En la siguiente figura se presenta un resumen de las teorías más importantes que sustentan cada una de las variables propuestas.

Figura 2. Mapa de antecedentes teóricos.



Fuente: Elaboración propia.

1.3 Pregunta central de investigación

De acuerdo con la literatura revisada y los aspectos analizados en los apartados anteriores, se plantea la siguiente interrogante; ¿cuáles son los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora?.

1.4 Objetivo general de la investigación

Determinar los factores que mejoran el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora que están localizadas en dos parques industriales de la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

1.4.1. Procesos metodológicos de la investigación

1. Analizar los antecedentes de la problemática de los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora.
2. Revisar el marco teórico de las investigaciones de las variables independientes: cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal que tengan una influencia en el clima organizacional.
3. Elaborar un instrumento para la medición de la variable Y: Clima organizacional y las variables X; cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal.
4. Validar el instrumento de medición que busca conocer la percepción de los coordinadores de recursos humanos, sobre los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora.
5. Aplicar el instrumento a los coordinadores de recursos humanos de la industria maquiladora.
6. Analizar los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis del estudio sobre los factores que mejoran el clima organizacional.
7. Redactar las conclusiones, recomendaciones e investigación futura sobre clima organizacional.

1.5. Hipótesis general de investigación

Los factores organizacionales que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora son: la cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal.

1.6. Metodología

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se lleva a cabo a través de la aplicación de una encuesta que permite medir las variables de estudio. El tipo de investigación es descriptivo porque se hace un análisis de los antecedentes y la problemática, es correlacional porque se relacionan las variables independientes con -en este caso-, la dependiente y, es explicativa porque se establecen las causas de la problemática (Hernández, et al., 2010).

El diseño de investigación es no experimental porque no se manipulan las variables, lo que se va a hacer es observar el fenómeno. La población de estudio son las empresas de la industria maquiladora localizadas en los parques industriales, en la región Guaymas y Empalme, Sonora; México y los sujetos de estudio, son los empleados de estas empresas, que cubren el puesto de coordinador de recursos humanos en los diferentes turnos.

Se elabora un instrumento tipo encuesta, con opciones de respuesta en escala Likert y se utiliza como método estadístico, la regresión lineal múltiple, utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para el análisis estadístico de los datos.

1.7. Justificación de la investigación

a) Justificación práctica:

Los resultados de esta investigación benefician a los directivos de recursos humanos de los parques industriales involucrados en el estudio, desde la Directora,

Gerente, supervisores y líderes de RRHH, debido a que contarán con información valiosa sobre la percepción que tienen los coordinadores de recursos humanos sobre los factores que mejoran el clima organizacional, lo que les permitirá establecer estrategias de mejora en este ámbito.

b) Justificación teórica:

En este estudio se fundamentan las principales definiciones, teorías e investigaciones científicas de la variable Y: clima organizacional y las variables X; cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal.

Visbal (2014), en su trabajo sobre clima organizacional y gerencia, concuerdan en que existen tres razones que justifican la aplicación del estudio de Clima Organizacional:

a). Como el clima organizacional se desarrolla desde la cotidianidad, es capaz de desencadenar obstáculos o facilitar el logro de los objetivos y metas de la organización. b). El clima organizacional, es un factor importante para evaluar a las organizaciones de una manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global. c). El clima organizacional, permite la auto reflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados. Debido a esto, se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo y generando eficacia dentro de la organización (Sotelo y Figueroa, 2017).

Esta investigación hace nuevas aportaciones respecto a los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México, debido a que el objetivo general consiste en determinar esos factores.

c) Justificación metodológica:

Este estudio se lleva a cabo a través del método científico y los resultados se obtienen de la aplicación de un instrumento de medición como lo es la encuesta,

diseñada exprofeso para esta investigación. Se sometió al juicio de expertos y pasó por una revisión exhaustiva del Gerente de recursos humanos de los parques industriales participantes, con quien se adaptaron los ítems de acuerdo con los términos técnicos que manejan y de acuerdo a los criterios y lineamientos que están establecidos al interior de las plantas.

1.8. Delimitaciones del estudio

a) Espaciales:

Este estudio se lleva a cabo en los parques industriales de Guaymas y Empalme, Sonora; México, específicamente en las plantas (clientes) del consorcio Maquilas Tetakawi de Guaymas.

b) Demográficas:

El objeto del presente estudio son las diferentes plantas de los giros de aeroespacial, automotriz, deportes, industria, manufactura, médica, moldeo, servicios y telecomunicaciones que son clientes de la empresa Maquilas Tetakawi, registradas en Guaymas, Sonora; México. Los sujetos de estudio son los Coordinadores de Recursos Humanos de los diferentes turnos que trabajan en estas plantas.

c) Temporales:

El presente estudio es de carácter transversal debido a que se aplicará un instrumento de medición en un solo momento y en un solo lugar y, no es necesario -por el tipo de estudio-, precisar el periodo de tiempo.

1.9 Matriz de congruencia

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica

Pregunta de Investigación	Objetivo de Investigación	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
¿Cuáles son los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora?	Determinar los factores que mejoran el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora que están localizadas en dos parques industriales de la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	Palomero (2017). INEGI (2020). Iglesias y otros (2019). Montoya Cáceres y otros (2017). Chiavenato (2011). Cárdenas, Arciniegas y Barreras (2009). Cardona & Zambrano (2014). Robles, Alabart y Rodríguez (2016). Alles (2019).	Los factores organizacionales que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora son: la cultura organizacional, la descripción del puesto, la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo del personal y el reconocimiento al personal.	X1 Cultura organizacional. X2 Descripción del puesto. X3 Comunicación asertiva. X4 Trabajo colaborativo del personal. X5 Reconocimiento al personal. Y Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan las teorías relacionadas con el clima organizacional, es decir, la variable dependiente “Y” de este estudio, sus principales definiciones, así como estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de esta variable. Se incluye también el marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes X, así como las hipótesis operativas o específicas, el modelo gráfico de la hipótesis y el modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.

Según Orbegoso (2010), el clima organizacional se coloca dentro de la teoría general de la administración, su aparición coincide con el discurso de algunos científicos sociales en cuanto al movimiento del ambiente organizacional en relación con la conducta de las personas. Desde el trabajo de Elton Mayo donde se revela la trascendencia del factor del clima psicológico imperante en las empresas. Después, llega la escuela del pensamiento administrativo, la del comportamiento o conductista, donde se resalta la interacción recíproca entre organizaciones e individuos y, por ende, el clima organizacional es sacado nuevamente a la luz.

El autor menciona que, en cuanto a precursores específicos, la atribución es al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), quien estaba adscrito al movimiento de las relaciones humanas y su idea dio forma a la actual noción del clima organizacional (Silva, 1996). Para Lewin, el comportamiento de un individuo es el resultado de la interacción entre una persona y el entorno que la rodea.

2.1 Marco teórico de la variable dependiente Y: Clima organizacional

2.1.1 Teorías de la administración y definiciones

Las teorías del clima organizacional, a través de los años han sido analizadas, sin embargo, existe en la literatura un artículo de referentes teóricos que sustentan el clima organizacional de Iglesias et. al (2019), más actualizado que presentan el orden de aparición de estas teorías y las describen de manera sencilla.

Defienden que a medida que fueron desarrollándose las teorías de la administración, el clima organizacional pasó a ocupar un espacio como parte de los factores que determinan el buen funcionamiento de las organizaciones laborales, priorizando las relaciones humanas.

Teoría clásica de la administración. Según Carmen y Masías (2017), la teoría clásica de la administración se constituye sobre la base de los postulados de dos ingenieros Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor, dado que dominaron todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Esta teoría se basó en la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, enfocándose siempre en el gobierno de las organizaciones.

Según Lozada, et al. (2019), el europeo Henri Fayol, fue quien desarrolló la denominada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración, esta teoría parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos o ejecutores de tareas).

Para Lucero y Manciatì (2013), la teoría clásica pone énfasis en la estructura donde la eficiencia de la empresa se aumenta a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

En este sentido, las personas eran consideradas como medios de producción para alcanzar la eficiencia organizacional, desde la perspectiva de los clásicos debía existir un sistema de autoridad que domine las organizaciones, si no se daba esto, se tendía a generar caos dentro de las empresas pues cada persona decidía lo más conveniente según su punto de vista (Chiavenato, 2000).

Teoría del comportamiento organizacional. Según Lee y Vergara (2012), muchas personas han planteado los cimientos para desarrollar el concepto de comportamiento organizacional, pero fueron tres personajes que se destacan por

sus importantes aportes a la determinación de dirección y los límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

El enfoque de la teoría del comportamiento organizacional tiene como base el conductismo de la psicología. Marca la influencia más fuerte de las ciencias de la conducta en la teoría administrativa y la búsqueda de nuevas soluciones democráticas, humanas y flexibles a los problemas organizacionales (Lozada, et al. 2019).

Según LEE y Vergara (2012), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización. Según Schermerhorn (2007), el comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones.

Por otro lado, para Dailey (2012), el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. El objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes. Debido a que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la Organización (Pesántez y Guapacaza, 2012).

Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional. Según Sum (2015), Douglas McGregor estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista.

Arango (2018), menciona que Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: la Teoría X y la Teoría Y. De

manera muy simple, la teoría X es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La Teoría Y es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección.

Según Gómez y Delgado (2018), Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y. Para Asgary y Col (2014), en la actualidad, las teorías X y Y, son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador.

Según Panta y Masías (2018), la teoría X se caracteriza por ser rígida y autocrática, las personas son consideradas medios de producción. Considera que las personas son perezosas, que evitan el trabajo y las responsabilidades por miedo al cambio, que no poseen iniciativa y que necesitan ser dirigidas para que logren cumplir los objetivos encomendados. Por otra parte, Llanos (2018), menciona que la teoría X refleja la desvalorización de la época hacia los empleados, al considerarlos como personas con poca o ninguna iniciativa, que ven en el trabajo una carga cuya responsabilidad se encargará de evitarla, por ello requieren de dirección, control y exigencia.

Por otra parte, según Panta y Masías (2018), la teoría Y presenta un estilo de administración dinámica, crea oportunidades para que los trabajadores puedan desarrollar sus potencialidades y a la vez contribuir al crecimiento profesional. Se caracteriza por ser participativo y considera que las personas se esfuerzan por enfrentar nuevos retos y responsabilidades. Por otro lado, Llanos (2018), expresa que la teoría Y representa la percepción del gerente humanista; aquí el empleado se encuentra a gusto con su trabajo, no requiere amenazas porque puede ser responsable, esforzarse y ser capaz de comprometerse con los objetivos de la organización.

Teoría “Z”. Según Jiménez (2012), la teoría Z también llamada Método Japonés, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A. Básicamente Ouchi, considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, la del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z.

Según Cruz (2012), a comienzos de los años 80, William Ouchi dio a conocer una serie de conclusiones de investigación, reflexiones y propuestas a las cuales llamó en conjunto Teoría Z. La teoría Z describe cómo deben ser motivados los empleados a fin de incrementar la productividad de la empresa, mejorar su satisfacción en el trabajo y, a la vez, lograr que la empresa influya en la mejora de la sociedad en general.

Para Chaquinga y Zárate (2015), la teoría Z surgió en la década de los setenta y es la recopilación y análisis de los principios, fundamentos, estrategias y planes que utilizan las empresas “del tipo japonés” y que William Ouchi plasmó en su libro llamado justamente teoría Z, en él se describen todos los puntos de análisis que hacen a la empresa japonesa y sus ventajas ante las formas de tradicionales del manejo del talento humano con las actuales (o empresa Z) superior o diferente a la empresa del tipo norteamericana (o empresa A).

Según Jiménez (2012), la teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Teoría de las relaciones humanas. Panta y Masías (2017), indican que la escuela de las relaciones humanas fue construida con base en la teoría clásica. Las teorías de la administración, desarrolladas hasta entonces desencadenaron una modificación: la importancia otorgada a la tarea por Taylor, a la estructura por Fayol y a la autoridad por Weber, fue transferida a las personas que forman las organizaciones.

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, y la psicología del trabajo que se basaba en dos aspectos importantes: el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste; y la adaptación del trabajo al trabajador Panta y Masías (2017). Según Sandoval (2016), sumado a los estudios que surgen de la natural consolidación de las teorías de Taylor y Fayol a inicios del siglo XX, la llegada al sector productivo de los primeros representantes de las ciencias sociales se convierte en el segundo factor determinante para el surgimiento de la Teoría de Relaciones Humanas (TRH).

Según Sandoval (2016), Mary Parker Follet (1868-1933) se destaca por ser una de las primeras propulsoras de los supuestos que van a conformar la TRH. Se basa en una postura de carácter social, donde explica el desarrollo de los individuos y grupos. Su obra más reconocida es *The New State*, publicada en 1920, en la que desarrolla temas relacionados con la participación de los empleados en la organización, la negociación y el papel del poder en las organizaciones.

El autor también menciona a Parker quien trabaja el problema de la manipulación, el trabajo en grupo como fundamento de la realidad organizacional y la relación de ésta con la sociedad. Follet resalta cómo el conflicto es inherente en las relaciones, y cómo muchas empresas son ineficientes en la solución de sus conflictos.

Según Panta y Masías (2017), la teoría de relaciones humanas se enfocaba en la organización como un sistema social; dado que está vinculada con los sentimientos y actitudes. Sin embargo, no tiene evidencia científica adecuada, por lo que muchos dudan de su validez. Las investigaciones de la TRH se basaron en ideologías capitalistas sobre las que se idearon los modelos para controlar al

trabajador y hacerlo más productivo, en oposición a que realmente se le respetara por el simple hecho de ser persona.

Motivación humana. Según Barrera et al. (2014), la motivación es el impulso o fuerza que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado. Todo comportamiento humano actúa movido por intereses, necesidades, deseos y afanes, propiciados por las circunstancias en que vivimos, los que en general se denomina motivo. El autor anterior también señala que la motivación con el proceso mediador cumple la función de impulso y ayuda el aprendizaje y tiene dos componentes el motivo da energías al organismo para dirigir la conducta selectiva al logro de propósitos.

Marundala (2013), plantea que el concepto de motivación se refiere a los factores internos que impulsan la acción y los factores externos que pueden actuar como estímulo para la misma, siendo tres los aspectos de ésta que la motivación puede afectar: la dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y la duración (permanencia). Así, la motivación puede afectar no solo la adquisición de conocimientos y habilidades de las personas, sino también cómo y en qué medida se utilizan sus habilidades y capacidades.

Sum (2015), refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. Según Araya y Pedreros (2013), cuando se habla de motivación, no solo se hace referencia a las personas, sino también al sujeto forjador de dicha motivación. Por lo cual, los tomadores de decisiones deben conocer las condiciones en las cuales a los trabajadores puede motivárseles para que efectúen su trabajo, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos organizacionales.

Ruiz et al. (2013), afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). También indican que la motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro;

ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

Según Pérez (2014), la motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Según Panta y Masías (2017), Abraham H. Maslow abarcó aspectos que se habían dejado de lado en las teorías previas; parte de la existencia de necesidades en las personas desde que nacen. Lo que lleva a actuar a un individuo son las motivaciones que surgen como fruto de las carencias relacionadas con necesidades orgánicas.

Según Sergueyevna y Mosher (2013), una de las teorías más conocidas popularmente es la teoría de necesidades de Maslow. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en la que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.

Los autores anteriores también mencionan que, para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Según Lozada, et al. (2019), Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima,

se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización).

Según Sandoval (2016), los individuos se motivan por sus necesidades insatisfechas. Las necesidades de pertenencia a un grupo se cubren a través de relaciones satisfactorias con otros.

Por otra parte, Mera (2013), expresa que, en esta teoría, la fuente de la motivación son ciertas necesidades, las mismas que pueden ser biológicas o instintivas e ir escalando gradualmente a otras superiores, las primeras se caracterizan en general porque tienen una base genética, en algunas ocasiones influyen sobre la conducta de forma no consciente y es la razón por la cual las personas se comportan como lo hacen, debido a que están en el proceso de satisfacer dichas necesidades.

Teoría del estilo de liderazgo. En un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Giraldo, 2014).

De acuerdo con Peralta (2015), cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo a la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto al cumplimiento con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos estilos de liderazgo existentes, los cuales varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus

superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos (Peralta, 2015).

En este sentido, Peralta (2015), considera que "los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

Velasco (2013), señala que inicialmente, la aproximación al estudio del liderazgo se basó en el punto focal de la relación dinámica entre liderazgo y poder, hasta hace unas cuantas décadas este fue evolucionando para ampliar su estudio incluyendo otro tipo de variables en el mismo. Pasando de esa relación binomial de variables a incluir factores tales como los seguidores, la tarea, el contexto en el cual se desempeña dicha relación, la influencia de estas variables en los diversos actores. Asimismo, si el líder se centraba o no en la tarea o en las personas o bien en otras variables.

El liderazgo es un fenómeno social y cultural por ello, entender el liderazgo requiere entonces de la comprensión del contexto cultural en el cual se lleva a cabo, no es lo mismo un buen líder en Singapur, el cual en Suecia sería considerado demasiado autoritario, y el carisma de un líder egipcio no tendría impacto en Francia o Alemania (Velasco, 2013).

Para Peralta y Fonseca (2015), el liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Según Velasco (2013), el liderazgo es un estado mental y el mando es una cuestión de conocimiento, credibilidad, humanidad, resolución y severidad. También menciona que no tiene que ver con la fuerza bruta sino con la fuerza interior, no es una conducta sino un estado mental.

Paredes (2019), señala que el liderazgo es una habilidad directiva que impulsa a generar un buen clima organizacional en las empresas. Duran et al.

(2019), indican que el liderazgo al presentar una asociación positiva con el clima organizacional puede ser satisfactorio y motivador en el compromiso manifiesto por lograr los objetivos y metas.

Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert (1965). Esta teoría fue desarrollada por Rensis Likert, y representa una de las teorías más influyentes sobre clima organizacional, ya que permite visualizar el clima en términos de causa y efecto. Likert (1975) sostuvo que las organizaciones tienen tres tipos de variables, las cuales definen e influyen en los atributos y condiciones de la organización, las cuales son las variables causales, intervinientes y resultantes (Hijar, 2017).

La teoría de sistemas según Likert (1970) según Chamorro (2013), consiste en la reacción que tiene el individuo ante cualquier situación, lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad está sobre la percepción, la percepción determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar.

Según Pérez (2014), Likert considera la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales, desempeñan el papel de “alfileres” de unión. La principal ventaja de la estructura grupal desde el punto de vista de la comunicación es que propicia la lealtad hacia diversos grupos, permitiendo así un libre intercambio de información. Además, reveló que con este modelo se puede ejercer mayor influencia hacia arriba de la jerarquía, lo cual genera cambios en la productividad y el rendimiento de la organización.

Likert se interesó en diferenciar a las organizaciones efectivas de las inefectivas por medio de un cuestionario destinado a recoger las percepciones de los gerentes sobre las siguientes dimensiones estructurales y procesos organizacionales en su organización: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento (Pérez, 2014).

La teoría del clima organizacional de Likert (1968) según Rodríguez, (2016), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

Teoría de los factores de Herzberg. Frederick Herzberg, contemporáneo de Maslow y psicólogo clínico como él, dedicó gran parte de su vida a trasladar al ámbito de la empresa sus conocimientos sobre la conducta humana. Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, llevó a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo (Gutiérrez, 2015).

Orbe (2019), expresa que Herzberg, señala que la motivación de las personas depende de los factores relacionados al ambiente externo (higiénicos) y en el trabajo del individuo (motivacionales).

Según Pérez (2014), plantea que Chiavenato asegura que la teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

Frederick Herzberg formuló una teoría que es una extensión interesante de la perspectiva de Maslow. Su enfoque se deriva del análisis "incidentes críticos", descritos en entrevistas realizadas a muchas personas de distintas empresas y países mediante los cuales se trataban de determinar qué factores provocaban

satisfacción e insatisfacción laboral (lo que gustaba o no gustaba en las personas de su trabajo) (Alama, 2017).

Según Arias (2015), para Herzberg existen dos factores que orientan la conducta de las personas clasificados en extrínsecos que aglomera los factores higiénicos por los que el colaborador se sentirá en un ambiente cómodo y limpio para realizar sus actividades y los intrínsecos que se trata de que el ser humano sepa como tomar sus decisiones sin equivocarse, que se refiere a los factores de motivación al personal.

Según Mera (2013), esta teoría ha tenido una amplia atención y difusión por sus aproximaciones prácticas en el campo laboral, en sus investigaciones Herzberg hizo un análisis de los sentimientos de algunos trabajadores en cuanto a sus empleos y encontró que los buenos sentimientos dependían generalmente del contenido del trabajo en sí, y que las respuestas de malos sentimientos se asociaban con el contexto del trabajo, en otras palabras Factores de Contenido (Motivadores) y Factores de Contexto (Higiene).

La teoría de dos factores ha sido probada por muchos otros investigadores, quienes mostraron algunos resultados interesantes, sin embargo, algunos resultados diferentes. Algunas investigaciones han demostrado que algunos de los factores declarados por Herzberg (1966), como los factores de higiene eran realmente motivadores. Es posible que los resultados de la teoría de Herzberg puedan variar si la prueba se lleva a cabo en diferentes industrias. (Nave, 1968) explica que las diferencias pueden darse debido a los requerimientos laborales y a la duración del empleo (Mera, 2013).

En síntesis, son varias las teorías que son útiles para abordar la temática del clima organizacional, para este estudio se considerarán las aportaciones de las siguientes teorías: Teoría del comportamiento organizacional (la "Y"), porque según McGregor ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa; la teoría "Z", porque esta teoría de Ouchi, describe la importancia de cómo deben ser motivados los empleados, con el objetivo de incrementar la productividad de la empresa, mejorar su satisfacción en el trabajo y

del mismo modo lograr que la empresa se encuentre comprometida con su gente; la teoría del clima organizacional de Likert, porque ésta plantea que el comportamiento asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones de la organización que ellos perciben, por lo que se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional; y por último, la teoría de los factores de Herzberg, debido a que se preocupó por estudiar qué factores provocaban satisfacción e insatisfacción laboral, es decir, lo que les gustaba o no a las personas de su trabajo.

Con respecto a las definiciones del clima organizacional, se plantean las aportaciones de los siguientes autores: Arévalo (2007), define el clima organizacional como la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores. Según Permarupan et al., (2013), el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral a través de sus actitudes y comportamientos dentro de la empresa. Así como tiene efecto en la motivación del individuo lo cual los impulsa a ser más eficientes, productivos y lograr los objetivos de la organización.

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos Serrano y Portalanza (2014). Según Anibal et al. (2015), es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente.

Para Iglesias y Sánchez (2015), es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Peña, Díaz y Carrillo (2015), afirman que en la actualidad es importante para casi todas las empresas, familiares, emprendimientos, microempresas o pequeñas y medianas empresas (PyMEs), por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de

problemas, el aprendizaje, la motivación, y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

Sotelo y Figueroa (2017), definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. Para Torres et al, (2018), el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Según Pedraza (2018), el concepto de clima organizacional se refiere a una variable que tiende a representar el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores a propósito de su ambiente interno de trabajo. Por otra parte, Sánchez (2018), define el clima organizacional como: Aquellas percepciones que tiene un grupo de personas sobre su ambiente laboral en general.

Paredes et al. (2020), menciona que está asociado a las percepciones del trabajador sobre su ambiente laboral, las cuales se podrán mantener o cambiar en función de las interacciones que se den. En tanto, Paredes et al. (2020) indican que es un cambio temporal en el comportamiento actitudinal de las personas.

Con base en los conceptos planteados, se puede definir el clima organizacional como la situación real de la empresa vs la situación que percibe cada trabajador, respecto al ambiente laboral y cómo interactúa con los demás, es decir, sus actitudes y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos o no, de la organización (Arévalo, 2007; Permarupan et al., 2013; Hellrieger y Slocun, 2009; Rojas, 2012; Arias y Arias, 2014).

2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable Y: Clima organizacional.

En un estudio realizado por León (2015), cuya población y muestra estuvo conformada por 27 sujetos, entre docentes y personal administrativo de una institución educativa de “Perú Italia”, se aplicó un cuestionario y se encontró que el liderazgo tiene relación significativa con el clima organizacional analizado con las siguientes dimensiones; el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa donde se obtuvo un valor en la prueba de Pearson de 0,912, relación significativa con la dimensión liderazgo con el valor obtenido de 0,853 y con la dimensión de liderazgo transformacional en la Institución Educativa con 0,883.

En Ecuador, en un estudio el objetivo fue investigar las relaciones entre el clima organizacional y desempeño laboral. La muestra del estudio consistió en 40 personas miembros de la empresa. Los resultados obtenidos fueron: inconformidad en los trabajadores por falta de reconocimientos de sus superiores, desmotivación, aplicación de liderazgo autocrático, el sistema de comunicación con un estilo jerarquizado, no se fomenta trabajo en equipo y falta de compromiso con la empresa. Se concluyó que el mal clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa (Uría, 2011).

En conclusión, en este apartado se presentaron las teorías que dan sustento a la variable Y: Clima organizacional; la del comportamiento organizacional, específicamente la Y, la Z, la del clima organizacional de Likert y la de los factores de Herzberg, que en su conjunto resaltan el valor del Recurso Humano en las organizaciones, sus relaciones, sus comportamientos y la importancia de las condiciones laborales. Se brindaron además conceptos que encuadran la definición de la investigación, así como estudios relacionados con la variable que proporcionan información de lo que han hecho otros y que son útiles para tener una idea más clara de los hallazgos encontrados hasta hoy. Por todo lo anterior, es importante estudiar el clima organizacional y en específico, los factores que lo mejoran para que se mantenga actualizada esa información, en este mundo globalizado y cambiante, de manera que se estén diseñando, implantando e

implementando programas, proyectos y estrategias de mejora continua en pro del desempeño individual y organizacional.

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

El área de gestión del talento humano surge como una respuesta al mundo globalizado y cobra relevancia debido a que las grandes organizaciones han cambiado en los últimos años y se han preparado para esos grandes cambios. El papel que juega el modelo de gestión del talento humano por competencias es muy importante en relación con los estilos de personalidad del empleado. Sin duda, las actitudes, emociones y habilidades personales son cruciales para analizar en la investigación organizacional, debido a que estos factores afectan directamente los intereses de la empresa moderna. Actualmente las empresas entienden el impacto positivo de contar con un departamento de talento humano (Salazar, 2018).

Las variables independientes estudiadas en esta investigación nacen de la experiencia personal, vivencial del trayecto laboral durante 24 años, por distintas organizaciones, todas del área educativa, consideradas instituciones, sin embargo, no se pueden dejar de ver como empresas que manejan los diferentes recursos de la administración y fundamentalmente, el recurso humano, el más valioso, tal vez el más complejo y el que requiere de una mayor atención. Al brindar un servicio las organizaciones deben considerar estar alertas y en acción, cuando se trata de la cultura organizacional, de los perfiles de puestos, de la comunicación asertiva, del trabajo colaborativo y del reconocimiento al personal.

2.2.1 Variable independiente X1: Cultura organizacional.

a) Teorías y definiciones.

Modelo de valores en competencia (*Competing Values Framework*).

Para Ortega (2020), existen diversos modelos para describir la cultura, entre ellos el modelo de orientación cultural, el tridimensional de la cultura (Payne y

Organ, (2000), el modelo de Schein (2010), y el de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2011). De estos, el que cuenta con mayor evidencia empírica y que especialmente en América Latina, y concretamente en el ámbito laboral educativo, posee mayor sencillez y claridad conceptual es tal vez el último. De acuerdo con Cárdenas (2019), dentro de los diversos modelos que surgieron para el estudio de cultura organizacional, destaca el modelo de valores por competencia propuesto por Cameron y Quinn, con la finalidad de diagnosticar la cultura organizacional y preparar el cambio, además tiene mayor evidencia empírica, es más sencillo y claro conceptualmente.

Según Ortega (2020), Cameron y Quinn en el 2011, publican que la cultura organizacional de acuerdo al modelo de valores y de competencias, es el conjunto de percepciones, valores y creencias que se presentan en una organización, que es regulada y vivida en los individuos, es importante de acuerdo a este modelo se enfoque la cultura en la construcción de competencias, ya que los individuos poseen multiplicidad de ellas y permite que se consoliden en los parámetros culturales propios de la misma institución. Para Ibarra (2019), este modelo recibió su nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios. Por un lado, los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que a la vez sean estables y controladas. Los subdominios parecen ser cuatro perspectivas completamente diferentes, aunque están estrechamente relacionados y entrelazados.

Por otra parte para Ibarra (2019), el modelo de valores por competencia, fue desarrollado inicialmente para encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, a través de preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente?.

Según Cárdenas (2019), Cameron y Quinn, diseñaron el modelo mediante uniones de dos ejes que forman cuatro cuadrantes, que se denominan los tipos de cultura, estas son: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerarquía. La cultura clan se encuentra dentro del cuadrante que tiene una orientación interna y control

flexible; la cultura adhocrática comparte el mismo control flexible, pero bajo una orientación externa; así también la cultura mercado, tiene una orientación externa, pero tiene un control estable; por último, la cultura jerárquica, comparte un control estable, pero bajo una orientación interna.

1. La primera dimensión (eje horizontal), contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos) (Ibarra, 2019).

2. La segunda dimensión (eje vertical), contrapone, según las características ejercidas por la organización sobre sus miembros: Flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad. Las características de estabilidad y control significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y precisan de ella (Ibarra, 2019).

En conclusión, estos modelos se relacionan en el interés por diagnosticar la cultura organizacional y estar preparados para los cambios constantes en las organizaciones. Hablan desde la flexibilidad que debe existir al interior y que los individuos deben construir competencias que les permitan desarrollar habilidades, actitudes y valores ante los retos que implican estar inmersos en una cultura organizacional determinada.

Con respecto a las definiciones de la cultura organizacional, se plantean las aportaciones de los siguientes autores:

Según Gavino (2018), la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Para Alvarado, et al. (2020), la cultura organizacional es el marco

moral dentro del cual trabajan los empleados, es decir, que es el conjunto de conductas y valores que dirigen a la institución y sirven para crear un clima laboral agradable entre todo el personal.

Por otra parte, Robbins (2009), define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que se distinguen de otra organización. Espinoza y Gaspar (2018), coinciden en que es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

Para Cueva y Ponce (2019), el clima y la cultura organizacional también son componentes esenciales para comprender el comportamiento y la productividad laboral empresarial y son causa y efecto de la adaptabilidad al contexto ocasionado por cambios gerenciales y organizacionales.

Por otra parte, Alvarado et al. (2020), expresan que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura, practicar valores, creencias, hábitos, actitudes, establecidos por normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la institución.

Según Robles, et al. (2016), la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por otra parte, Alba y Grandez (2019), opinan que la cultura organizacional se ha convertido en un tema de gran peso en el progreso de las empresas, un factor de alta interacción con los integrantes de ésta y a su vez en una herramienta útil

como elemento estratégico encaminado al éxito, excelencia y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Alvarado, López y Ponce (2020), señalan que la cultura organizacional se ha convertido en un elemento muy importante, debido a que es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, rumbo al éxito con base a la cultura se forma el clima organizacional que es el ambiente generado por las emociones del recurso humano, está relacionado con la motivación de los empleados y tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores e influye en el desempeño laboral.

Con base en los conceptos planteados, se puede definir la cultura organizacional como un conjunto de percepciones, conductas, creencias, valores, tradiciones y maneras de relacionarse que determinan el clima laboral en una empresa. Es decir, la cultura organizacional es un sistema con significados que comparten los trabajadores y que refleja la manera de pensar y comportarse que predomina en la organización e influye en el desempeño laboral (Gross, 2009; Robbins, 2009; Uría, 2011; Alvarado, López y Ponce, 2020).

b) Estudios de investigaciones aplicadas sobre la cultura organizacional X1.

Gavino (2018), en su tesis concluye que la cultura y el clima organizacional están íntimamente ligados y que son fuente de desarrollo profesional en las instituciones educativas, por ello, es menester la aplicación de investigaciones experimentales para favorecer el mejoramiento de cualquiera de las dos variables. En su tesis concluye que la capacidad de éxito y de permanencia de una organización, estará determinada por el conocimiento tanto del ambiente interno, como del ambiente externo en que gira, y la creación de una estructura y cultura organizacional que le permitan reaccionar rápidamente ante el cambio discontinuo y de alta volatilidad.

2.2.2 Variable independiente X2: Descripción del puesto.

a) Teorías y Definiciones

Modelo por Competencias para un puesto. Según Ferro (2020), las competencias son una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto y están relacionados con las siguientes variables:

- Relacionado con la estructura, estrategia y comportamientos.
- Se describen comportamientos observables.
- Modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

Por lo tanto, la evaluación de competencias es fundamental para alinear la estrategia del negocio puesto que los procedimientos, cadena de valor y normativas internas están enfocadas a incrementar la productividad y su rentabilidad, es por ello que los objetivos de recursos humanos están enfocados a ser facilitadores del negocio y transferir sus procesos a tener equipos de trabajo más eficientes, captar nuevos talentos con alto potencial, valorando a los posibles candidatos con criterios objetivos y cuantificables y estableciendo la adecuación de su perfil del puesto de acuerdo a las exigencias de la organización.

Con respecto a las definiciones sobre la descripción de perfiles de puestos, se plantean las aportaciones de los siguientes autores:

Los perfiles de puestos se definen como un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2011).

Dessler y Varela (2011), coinciden con lo anterior, indicando que la descripción del puesto enumera las obligaciones específicas y las habilidades requeridas para el trabajo. Por otro lado, los autores Bohlander, et al. (2007), añaden que la descripción de un puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes; puesto que no existe un formato estándar para las descripciones del puesto, éstas tienden a variar en apariencia y en contenido de una organización a otra.

Los dos últimos autores también señalan que las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, las descripciones pueden utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto. Del mismo modo establecen el derecho de la administración a aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan como es debido.

Es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición (Alles , 2019).

La autora complementa que un completo asesoramiento al cliente interno finaliza con el análisis de las posibilidades de encontrar lo requerido. Si el perfil es de aquellos que a priori se consideran “difíciles”, hay que tratar de obtener un segundo perfil, por ejemplo, al ochenta por ciento del ideal fijado, a cuya búsqueda pueda asignársele una posibilidad de éxito mayor. Por último, y si bien no es un dato del perfil, será de mucha utilidad para el especialista en Recursos Humanos analizar con el cliente interno en qué tipo de empresas podría estar hoy trabajando una persona con el perfil buscado.

Por otro lado, el reclutamiento consiste en proporcionar a la selección de su materia prima básica, que en este caso son los candidatos. Es el proceso mediante el cual la empresa detecta empleados potenciales que cumplan con los requisitos necesarios para cumplir con determinado trabajo. Para llevar a cabo un reclutamiento es necesario que primero se haga un análisis de puestos, para saber si es que hace falta personal y de qué manera se va a llevar a cabo este proceso, ya que existen diferentes tipos, como lo son: interno, externo y mixto (Gómora et al. 2019).

González (2019), expresa que la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Para García, (2018). Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Para Jaramillo (2020), un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la Organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc. Ferro (2020), señala que la construcción de los perfiles de cargo se vuelve fundamental en el manejo de la gestión organizacional. Entendido como un documento donde se expone de manera específica las características o competencias necesarias requeridas por una persona para un determinado puesto y, puntualiza en la relación de los objetivos estratégicos y objetivos con las capacidades del personal para así alcanzar su mayor potencial dentro de la organización.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Jaramillo, 2020).

Ferro (2020), por su parte, expone que la decisión de la implementación del modelo por competencias para lograr perfiles de cargos eficaces depende de

múltiples factores para su ejecución. Entre ellos está, el tamaño de la organización (pequeña, mediana, grande), nivel de compromiso del área de gerencia, tiempo de ejecución del proyecto, problemas que permite solucionar el modelo, potencial del talento humano, clima y cultura a nivel organizacional, así como el presupuesto que se dispondrá para su ejecución.

Según Jaramillo (2020), los perfiles de competencias son una necesidad que deben adaptar las compañías para ser más productivos en referencia a tener el mejor talento y personal capacitado que ejerzan sus funciones con un valor agregado, este componente cualitativo es la descripción de los comportamientos observables en distintos niveles que permiten expresar los conocimientos, habilidades como actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos que predicen las conductas, que a su vez predicen un resultado, ya que clarifica lo que se espera de cada integrante en la Organización y proporcionar a futuro las herramientas de desarrollo en este sentido.

Los estudios han evidenciado que el tener perfiles por competencias y candidatos que se ajusten a los requisitos del cargo son de suma importancia, puesto que han realizado comparaciones del proceso de selección tradicional con la incorporación de competencias, teniendo como resultado que esta última tiene mayor impacto en la retención del personal en las compañías (Jaramillo, 2020).

Con base en los conceptos planteados, se pueden definir los perfiles de puestos como un proceso consistente en enlistar las responsabilidades del trabajador por escrito. En lo que respecta al empleado les sirven para conocer sus obligaciones y lo que se espera de ellos, para el patrón son importantes porque ayudan a minimizar malentendidos y para aplicar medidas correctivas en caso de que no se cumpla con lo establecido. Los perfiles de puestos son fundamentales para la gestión organizacional, si el diseño de estos es erróneo, se presentarán problemas de insatisfacción, desmotivación y baja productividad de los Recursos Humanos. Al contrario, las empresas deben procurar contar con el mejor talento y personal capacitado (Chiavenato, 2011; Bohlander, Snell & Morris 2007; González, 2019; Malik, 2000; Jaramillo 2020).

b) Estudios de investigaciones aplicadas sobre descripción de puestos X2.

En un estudio realizado por Flores (2019), a 74 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Lamas, utilizando la prueba estadística de Spearman, se destaca la existencia de una correlación positiva alta, entre el cumplimiento del perfil de puesto y compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas. La investigación muestra un coeficiente de Rho de Spearman de 0,744; es decir, un 74.4% del cumplimiento del perfil de puesto se ve influenciado por la compensación remunerativa.

En su investigación Rodríguez (2016), a 31 trabajadores del área comercial de la empresa Automotores de la Sierra S.A. del Cantón Ambato. Se llegó a establecer que como el Chi cuadrado real (13,06) es mayor que el Chi cuadrado teórico (12,59), el perfil por competencias sí incide en el desempeño laboral del personal del área comercial de la Empresa. La investigación llegó a la conclusión de que la empresa tiene inadecuados perfiles de puestos basados en competencias, perjudicando por ello, el desempeño de sus trabajadores.

En el estudio de Silva (2018), aplicado a 80 trabajadores de la Corporación Acciona B & S S.A.C. 2017, Sipán Perú, para el procesamiento estadístico de los datos se utilizó el programa SPSS V24 y la investigación concluyó que sí hay relación entre el diseño de puestos y el desempeño laboral de los trabajadores de la corporación.

2.2.3 Variable independiente X3: Comunicación asertiva.

a) Teorías y Definiciones

Según Mina (2019), el conocido modelo o paradigma de Harold Lasswell fue formulado en 1948 y a pesar de los años transcurridos, sigue teniendo valor, ya que representa un modelo de comunicación unidireccional muy frecuente en la comunicación de masas. Lasswell establece una serie de puntos que hacen posible un acto de comunicación; quién dice qué, a quién, por qué canales y con qué

efectos. Para Cerruti (2019), este modelo es reconocido por sentar las bases para el estudio científico de la comunicación y por su eficacia para la producción y el análisis de contenidos de la comunicación masiva, pero al mismo tiempo es habitualmente criticado por su perspectiva lineal, unidireccional e instrumental.

Para Mina (2019), este modelo fue utilizado en la primera y segunda guerra mundial, donde las propagandas permitían lograr la persuasión de la población en cuanto a los intereses políticos de ese tiempo. En base a este contexto Lasswell, crea su paradigma, definiendo la Comunicación como un acto en el que el emisor dirige el mensaje al receptor con una determinada intencionalidad. Según Caiza (2019), el modelo de Lasswell ha sido utilizado para realizar investigaciones sobre las formas de comunicación empleadas especialmente en el ámbito de la propaganda y la publicidad. En cuanto al mundo del periodismo, los medios se dirigían con anterioridad a la sociedad sin que esta pudiera reaccionar ante la información que recibía, ya que no había ningún medio que permitiera esta posibilidad.

Cerruti (2019), expresa que Lasswell formula la hipótesis de que todo acto de comunicación puede ser comprendido a partir de su división en cuatro fases sucesivas, que responden a las preguntas respecto de los canales, los comunicadores, los contenidos y los efectos, es decir, en qué canales tiene lugar la comunicación, quién comunica, qué es lo que se comunica, quién es afectado por la comunicación y cómo. Para Buenaño (2018), la función de esta teoría era buscar una explicación exacta del proceso que tenía la influencia colectiva, siendo el comunicador social pieza clave, además se denota el uso de técnicas para convertir al receptor en el objeto ideal al recibir los mensajes. He allí que se hace uso a las famosas preguntas de análisis, ¿quién?, ¿dice qué?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto?.

Con respecto a las definiciones de comunicación asertiva, se plantean las aportaciones de los siguientes autores.

Asensi (2013), indica que la comunicación asertiva como habilidad social de relación, es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las

ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza. Relacionarse y comunicar de forma asertiva es conveniente e incluso es una habilidad necesaria y clave en muchos ámbitos. En el ámbito personal y también en el ámbito laboral, favoreciendo el diálogo, el trabajo en equipo, las negociaciones, las demandas de trabajadores y profesionales, la dirección de recursos humanos, las relaciones laborales, la comunicación con los medios, etc.

Por otro lado, Sánchez y Ospina (2014), indican respecto a que la comunicación es asertiva en las empresas, cuando el *feedback* representa una conducta en el colaborador de forma asertiva, es decir, está dispuesto a tratar y a comprometerse de forma positiva dentro de una negociación ganar-ganar. En el entorno organizacional, la comunicación asertiva será entonces, imponer conductas logrando una respuesta esperada, acatar.

Los autores además señalan que la comunicación no es más que el efecto previsto de lograr la motivación en el colaborador para la consecución de las metas. También señalan que la comunicación asertiva muestra la alineación que existe entre las palabras y el lenguaje del cuerpo en la expresión de un mensaje, propiciando la empatía, la amabilidad, el encuentro y el respeto, lo que contribuye definitivamente a un clima laboral apropiado.

Castanyer (2014), expresa que las personas asertivas se identifican por conocer sus propios derechos y los defienden respetando a los demás, es decir, no van a ganar, si no a llegar a un acuerdo. Por otra parte, para Sarmiento (2019), la comunicación asertiva en una organización es idónea para mantener y fortalecer los objetivos y metas empresariales, por lo tanto, debe ser implementada por la alta gerencia, quien es la responsable de crear los procesos necesarios y aportar herramientas que garanticen el flujo de mensajes en ambos sentidos de forma que pueda ser usada para realizar inducciones, retroalimentación de resultados, quejas, reconocimientos, peticiones, explicación de situaciones internas, programa de estímulos, entre otros.

Según Nicuesa (2018), la comunicación asertiva nace de una actitud de respeto hacia uno mismo y hacia el otro. El mensaje se expresa desde el yo, es decir, no se lleva el diálogo al plano del reproche o el ataque personal. Por ello, también es fundamental mantener la objetividad a través de la descripción de los hechos. La comunicación en la empresa está presente desde el mismo momento en que un candidato inicia un proceso de selección en esa entidad. La comunicación asertiva es aquella que no solo pone en valor las palabras constructivas, sino también, el tono del mensaje para crear un clima organizacional amable que cuida de las personas que forman parte de ese lugar.

Para Saldaña (2018), el proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas. Un alto nivel de comunicación en relación con las relaciones interpersonales como, por ejemplo: ayuda entre colaboradores y una adecuada integración entre ellos, proporcionará un mejor clima basado en buenos niveles de soporte y comunicación entre empleados de la misma organización.

Según Cadena (2019), la comunicación asertiva en el contexto laboral es considerada como base fundamental y como componente indispensable para alcanzar metas propuestas, con la intervención de todos los integrantes que convergen en ella, de esta manera posibilita un óptimo ambiente laboral optimizando los procesos que brinda para el desarrollo de las habilidades de cada uno de los colaboradores. Para Alonso (2013), un individuo satisfecho con su trabajo ha aprendido a ir más allá de la molestia que le aqueja, del enojo, del desánimo y desmotivación ante las frustraciones vividas, que ha aprendido a ejercer su influencia con el personal, acerca de aquellos aspectos que le provocan desagrado, obteniendo un mayor control con respecto a las cosas que le afectan.

Con base en los conceptos planteados, se puede definir la comunicación asertiva como una forma de expresión consciente, con el uso de la realimentación para lograr conductas y respuestas esperadas. Permite propiciar la empatía, la amabilidad y el respeto entre los trabajadores, lo que ayuda a un clima laboral apropiado y un elemento fundamental para alcanzar las metas en las empresas

(Asensi, 2013; Sánchez & Ospina, 2014; Castanyer, 2014; Nicuesa, 2018; Saldaña, 2018; Cadena, 2019).

b) Estudios de investigaciones aplicadas sobre comunicación Asertiva X3.

En el estudio de Aguilar (2014), sobre la comunicación asertiva como estrategia gerencial de los directivos vinculada al fortalecimiento del clima organizacional, la muestra se conformó con 85 profesores. Los resultados indican que los directivos no utilizan comunicación asertiva y por lo tanto, el clima laboral no se fortalece, lo cual se ve reforzado por los mínimos espacios de interacción que subsisten en la organización; esto último no permite que el personal se integre, ya que prevalece un clima autoritario y poco participativo.

En la investigación de la Unidad de Gestión Educativa Local de Perú (2017), se tuvo el propósito de determinar la relación entre asertividad y clima laboral en instituciones educativas públicas. La muestra estuvo compuesta por 167 docentes de Instituciones Educativas de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria.

Otro estudio de Ceballos (2013), sobre el análisis de la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la Unidad Educativa. Se aplicó un cuestionario policotómico que tenía como respuesta tres alternativas para recolectar los datos, con una muestra de 19 sujetos. Se llegó a la siguiente conclusión: de acuerdo con los resultados se evidencia que la comunicación entre los docentes y sus directivos no es muy clara ni fluida lo que incide en el ambiente de la institución que tampoco es el más acorde para que se dé una comunicación efectiva con la participación total de sus miembros.

2.2.4 Variable independiente X4: Trabajo colaborativo del personal.

a) Teorías y Definiciones

Modelo conceptual de alianzas estratégicas.

Según Mora et al., (2019), el modelo conceptual de alianzas estratégicas para microempresas mexicanas tiene como finalidad integrar a una nueva generación de empresarios con ideas innovadoras tanto organizativas como culturales y que, a través de alianzas que generen seguridad y confianza, las microempresas compitan en los mercados globalizados. La flexibilidad y adaptación de las microempresas es una fortaleza que puede ser aprovechada para implementar el modelo propuesto.

La propuesta del modelo de alianzas estratégicas consta de cinco etapas, cada una de ellas presentan algunas indicaciones y habilidades que los microempresarios deben desarrollar para incrementar la participación en los mercados globalizados, de esta manera alcanzarán aquellas metas que, de manera individual resultan complejas.

Etapa 1. Repensar el negocio: Diagnóstico y planeación de objetivos.

Esta etapa consiste en:

- a) Reconfigurar la dirección y control de las actividades y la manera en que se lleva a cabo el funcionamiento (Rangan y Yoshiro, 1996);
- b) Identificar los motivos para formar una alianza (Aguilar et al., 2013);
- c) Identificar las características de la empresa (Todeva y Knoke, 2005);
- d) Advertir las necesidades que no se están cumpliendo con las capacidades actuales de la empresa.

En esta etapa es necesario que los microempresarios realicen el diagnóstico de la situación actual de la empresa y determinen de forma clara y organizada los objetivos que integrarán la alianza. Para esta etapa se consideran los aspectos importantes de la primera etapa de los modelos propuestos por Aguilar et al., (2013) y Rangan y Yoshiro (1996).

Etapa 2. Diseño y formación de alianzas: Selección del socio.

Esta etapa consiste en seleccionar al socio (Jiang, 2009). Tanto Aguilar et al., (2013) como Ariño (2008; 2011) y Montes y Sabater (2002), señalan que la elección del socio es parte fundamental en la creación de una alianza. Pero para asegurar el buen funcionamiento y éxito de una cooperación duradera y armoniosa (Vaidya, 2011), se deben considerar varios aspectos, tales como:

- 1) Giro, potencial económico, reputación y metas;
- 2) Estrategias que permitan a los involucrados estar en un esquema de ganar-ganar.
- 3) Acuerdos, términos y condiciones del contrato con el que se establecerá la alianza.
- y 4) Formación del equipo. En esta etapa, el microempresario debe negociar, hacer contratos y aprender a desarrollar fuertes lazos afectivos y mayor confianza; sin embargo, estas negociaciones frecuentemente son informales (Montes y Sabater, 2002; Nurullah et al. 2012).

Etapa 3. Estructura de alianzas: Organización y funcionalidad de la alianza.

La alianza debe contemplar una estructura para su funcionamiento y describir en un manual las funciones primordiales para cada socio de acuerdo con su área o puesto de trabajo, ya sea organizacional, financiero, tecnológico, político y legal (Michalus et al. 2011).

Etapa 4. Implementación: Acciones para el funcionamiento y desarrollo de la alianza.

En esta etapa, los microempresarios desarrollarán habilidades para formar, administrar y controlar el funcionamiento de la alianza, gestionar relaciones (Jiang et al. 2008) y adquirir conocimientos y experiencia. Según Jiang et al. (2008), las

relaciones son el eslabón estratégico para llevar a cabo cualquier actividad o transacción en las empresas, ya que, si funciona de manera activa y efectiva, alentará el comportamiento cooperativo y amortiguar los conflictos que puedan presentarse en la sociedad.

Etapa 5. Evaluación: Valoración y desempeño de la alianza En la etapa de evaluación se mide el rendimiento (Rangan y Yoshiro, 1996; Vaidya, 2011) y efectividad de la alianza establecida entre los microempresarios, y se da seguimiento a los objetivos y metas de cada socio. El proceso de evaluación juega un papel primordial (Nurullah et al. 2012), pues evita los errores que ponen en riesgo el éxito de la asociación. Así pues, la evaluación ayudará a comprobar que la formación y desarrollo de la alianza se lleva de forma exitosa, de tal manera que todos los socios cumplan sus objetivos y metas (Feller et al. 2013). La forma de evaluar la determinarán los mismos socios; puede ser a través de la comparación entre los resultados esperados contra los obtenidos, encuestas, análisis de datos, investigación de mercado, entre otros.

Con respecto a las definiciones de trabajo colaborativo del personal, se plantean las aportaciones de los siguientes autores.

Según Saldaña (2018), el trabajo colaborativo del personal como el modo de trabajar de dos o más personas, dicho en otras palabras, es lo que se puede lograr mejor en forma conjunta que de manera individual, interactuando con otros miembros de la comunidad a la cual pertenece. Para Gil (2018), el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Según Jiménez (2009), uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral, a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. En las

organizaciones el trabajo colaborativo debe ser considerado como un beneficio y no como una obligación, debido a que se denota como un aliciente para el éxito institucional, es decir, su fundamento es buscar ser mejores personas y, a partir de esto, se establecen los objetivos finales.

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas (Torrelles et al. 2011).

Para Gil (2018), el recurso humano es clave para el éxito empresarial, además, se debe tener en cuenta que una organización está conformada por varias personas, y a su vez, estas deben relacionarse entre sí para lograr los objetivos empresariales y es aquí donde se convierte en pieza fundamental el trabajo en equipo, no basta con conformar equipos de trabajo si cada quien actúa de forma individual, es así como se debe lograr una interacción intra y entre grupos con el fin de optimizar el trabajo colaborativo logrando mejores productos/servicios. Saldaña (2018), añade que cada vez más se hace necesario el trabajo colaborativo debido los cambios que presenta la sociedad, en la que los problemas se tornan más complicados, por lo que se requiere que las personas tengan aptitudes diferentes para dar soluciones especializadas.

Con base en los conceptos planteados, se puede definir el trabajo colaborativo del personal como lo que se puede lograr haciéndolo en forma conjunta, es decir, interactuando con otros miembros de la organización. La finalidad es lograr la cooperación de cada miembro del equipo de trabajo, para ayudar al logro del objetivo común. El trabajo colaborativo es un beneficio individual y organizacional, debido a que promueve el logro de resultados, a través de la toma de decisiones en conjunto (Bernaza y Lee, 2002; Saldaña, 2018; Jaramillo, 2011; Gil, 2018; Jiménez, 2009; Torrelles, et al., 2011).

b) Estudios de investigaciones aplicadas sobre trabajo colaborativo del personal X4.

En el estudio de Carranza (2018), sobre el trabajo colaborativo y clima organizacional en los servidores de un Instituto superior, con una muestra de 20 trabajadores, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios uno de Trabajo Colaborativo, basándose en la teoría de Johnson y Holubec (2005) y para la variable clima organizacional se adaptó el cuestionario de Martin Bris (1999), concluyendo que el trabajo colaborativo se relaciona significativamente con el clima organizacional de acuerdo al coeficiente de correlación de spearman $R^2 = 0.681$ (existiendo una alta relación directa con nivel de significancia $p = 0.001$ siendo esto menor al 5% $p < 0.05$).

En el estudio de Chacaliaza (2014), sobre la relación entre el trabajo colaborativo y el clima organizacional. En conclusión, se obtiene: que entre el trabajo colaborativo y liderazgo hay una relación positiva de $r=0.720$, lo que se interpreta que sí mejora el trabajo colaborativo, mejora también el nivel de liderazgo. Asimismo, entre trabajo colaborativo y reciprocidad, existe una relación positiva de $r=0,625$, con motivación existe una relación positiva de $r=0,646$ y entre el nivel de participación existe una relación positiva de $r= 0.675$. Quedando demostrado que es el clima organizacional quien determina el nivel del trabajo colaborativo.

2.2.5 Variable independiente X5: Reconocimiento al personal.

a) Teorías y Definiciones

Modelos o teorías del reconocimiento al personal.

El modelo situacional de motivación de Vroom.

Según Guillen (2019), la teoría de las expectativas de Vroom actualmente, constituye una de las explicaciones más aceptadas de la motivación, debido a que

la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. Los tres conceptos básicos de esta teoría son:

- 1) Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
- 2) Instrumentalidad: anticipación subjetiva sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo, el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel.
- 3) Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementada con los aportes de Lawler III, afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo (Guillen, 2018).

Según Guirado (2019), la teorización de Vroom además de describir la fuerza de la motivación para un desempeño eficaz (lo que entiende el autor como “motivación para producir” o “motivación para un rendimiento efectivo”), también aspira a predecir la satisfacción laboral (que define como la fuerza de una persona para permanecer en un trabajo) y pronosticar la elección ocupacional de manera análoga.

Guillen (2018), expresa que los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación de este, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales. Granda (2019), sostienen que se puede motivar a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

Según Guillen (2018), este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el

papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos.

Con respecto a las definiciones de reconocimiento al personal, se plantean las aportaciones de los siguientes autores.

El reconocimiento al personal se define como el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos, confianza y, por ende, un mayor compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad (Cepeda, et al. 2015).

Es ampliamente reconocido que no contar con un clima favorable tiende a disminuir la calidad de la vida laboral, el capital intelectual y la satisfacción en el trabajo. Esto impacta en el trabajo que se desempeña, debido a que no hay procesos de mejora de los productos o servicios y sí una afectación en la calidad y calidez en la atención que se otorga a los clientes o usuarios. Por ello, las empresas y organismos públicos o privados tienden a evaluar cómo está la armonía entre sus trabajadores y la empresa (Fernández, et al. 2015).

Por otro lado, el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar a los empleados (Parada, 2017).

Los estudios sobre motivación de Herzberg pusieron de manifiesto que, contra lo que se creía hasta entonces (y muchos aún siguen creyendo), el dinero, aun siendo muy importante para reducir la insatisfacción, no motiva realmente, ya que es un “precio”. Lo que de verdad motiva es el reconocimiento sincero de tipo personal que expresa un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho, especialmente cuando este reconocimiento puede dar lugar a una historia que el

empleado puede contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo (Puchol Moreno y Puchol Plaza, 2018).

Según González (2018), la fuerza motivacional o predisposición al esfuerzo de un empleado se encuentra determinada por las percepciones de este con relación al valor de las recompensas que puede obtener a cambio de su trabajo, su propia capacidad para lograr niveles de rendimiento óptimos (expectativa), y la probabilidad de obtener las recompensas esperadas si se alcanza el rendimiento óptimo.

Las empresas gastan fortunas para mantener una buena calificación en la encuesta anual de clima y cultura, están dispuestos a pagar salarios altos para atraer al mejor talento, pero esto no siempre da resultado, muchas veces el colaborador que tiene años intentando ascender siente que no es tenido en cuenta y que su trabajo no está siendo reconocido por sus superiores (Arias, et al. 2008).

Harter, et al. (2003), señalan que los empleados han clasificado factores como "trabajo interesante" y "reconocimiento por el trabajo bien hecho" como más importantes que variables como "buenos salarios" u "oportunidades de promoción/crecimiento.

Con base en los conceptos planteados, se puede definir el reconocimiento al personal como las estrategias que utilizan las organizaciones para premiar a los trabajadores, con una evaluación previa sobre su desempeño. Este es considerado una herramienta de gestión muy útil que permite mejorar la relación empresa-trabajador y genera cambios positivos que ayudan a la mejora del desempeño (Cepeda, Salguero & Sánchez, 2015; Fernández, Cobos & Figueroa, 2015; Parada, 2017).

b) Estudios de investigaciones aplicadas sobre reconocimiento al personal X5.

Torres y Quijaite, (2019), en su tesis sobre la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal en una empresa, a fin de dar solución a la falta de

reconocimiento, a un clima laboral negativo, sobrecarga de trabajo y la inestabilidad laboral, este trabajo discute los resultados de la investigación a través de tres tipos de relaciones “esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa, recompensa y metas personales”, con una muestra de 88 personas de diferentes áreas. Los resultados obtenidos del chi-cuadrado 37.3 y con un grado de significancia de 0.003.

2.3. Hipótesis específicas.

De la hipótesis general, se desprenden las hipótesis específicas para cada uno de los grupos de características a estudiar.

Las hipótesis de los factores que mejoran el clima organizacional son:

H1= La cultura organizacional, es un factor que tiene un impacto positivo en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

H2= El perfil del puesto, es un factor que incide de forma positiva en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

H3= La comunicación asertiva, es un factor que se relaciona positivamente en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

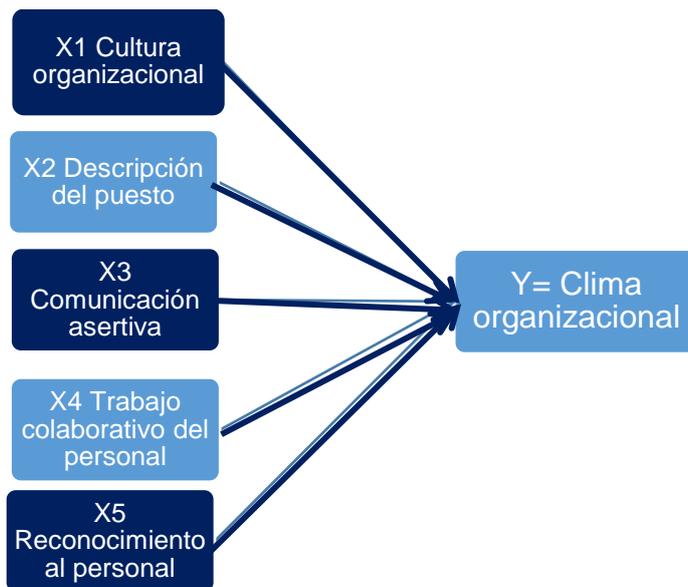
H4= El trabajo colaborativo del personal, es un factor que afecta positivamente en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

H5= Reconocimiento al personal, es un factor que tiene un impacto positivo en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

2.3.1. Modelo gráfico de la hipótesis.

En los apartados anteriores, se presentó el marco contextual, considerando datos y estudios empíricos relevantes sobre el tema de estudio. Con base en esto, se propone el siguiente modelo gráfico de hipótesis entre las variables (Figura 1).

Figura 3. Modelo gráfico de variables.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción matemática de la hipótesis.

$$Y = \alpha + \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2 + \beta_3 * x_3 + \beta_4 * x_4 + \beta_5 * x_5$$

X1= Difusión de la cultura organizacional.

X2= Descripción de perfiles de puestos.

X3= Comunicación asertiva.

X4= Trabajo colaborativo del personal.

X5= Reconocimiento al personal.

Y= Clima Organizacional.

2.3.2 Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis.

Tabla 2. Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.

REFERENCIA	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Aguilar (2014)			X			
Aguilar et al., (2013)				X		
Aguilar et al., (2013)	X					
Alba y Grandez (2019)						
Alles (2019)		X				
Alonso (2013)			X			
Alvarado, López y Ponce (2020)	X					
Álvarez (2017,) citado en Paredes et al. (2020)	X					X
Arango (2011) citado en Sandoval, (2016)						X
Arias (2015)						X
Arias y Arias (2014) citado en Pedraza (2018)						X
Asensi (2013)			X			
Asgary y Col (2014) citado en Gómez y Delgado (2018)						X
Barrera (2000) citado en Gavino (2018)	X					
Bernaza y Lee (2002) citado en Saldaña (2018)				X		
Busquet y Medina (2014) citado en Buenaño (2018)			X			
Cadena (2019)			X			
Caiza (2019)			X			
Cameron y Quinn (2011) citado en Ortega (2020)	X					
Cárdenas (2019)	X					
Carey (1967) citado en Sandoval (2016)						X
Carmen y Masías (2017)						X
Carranza (2018)				X		
Castanyer (2014)			X			
Ceballos (2013)			X			
Cepeda, Salguero y Sánchez (2015)					X	
Cerruti (2019)			X			
REFERENCIA	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Chacaliaza (2014)				X		
Chaquina y Zárate (2015)						X
Chiavenato (1989) citado en Pérez (2014)						X
Chu (2010) citado en Velasco (2013)						X
Daft (2008) citado en Peralta y Fonseca (2015)						X

Daft (2008) citado en Giraldo (2014)						X
Delgado Bohórquez (2009) citado por Ferro (2020)		X				
Dioses (2004) citado en Gavino (2018)	X					
Duran et al. (2019) citado en Paredes (2019)						X
Espinoza y Gaspar (2018)	X					
Fernández (2015) citado en Torres y Quijaite (2019)					X	
Fernández et al., (2015) citado por Ferro (2020)		X				
Fernández, Cobos & Figueroa. (2015)					X	
Flores (2019)		X				
Forehand y Gilmer (1964) citado en Sotelo y Figueroa (2017)						X
Fuertes y Pereda (2001) citado en Jaramillo (2020)		X				
García (2012) citado en Cárdenas (2019)	X					
García et al. (2017) citado en Paredes (2019)						X
Gil (2018)				X		
Gómez y Delgado (2018)						X
González (2019)		X				
Gross (2009) citado en Gavino (2018)	X					
Guillen (2018)					X	
Guillen (2019)					X	
Guirado (2019)					X	
Hay Group (2011) citado en Ferro (2020)		X				
Hellrieger y Slocun (2009) citado en Anibal et al., (2015)						X
Hernández et al., (2012) citado en Ibarra (2019)	X					
Hijar (2017)						X
REFERENCIA	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Ibarra (2019)	X					
Iglesias et. al (2019)						X
Iglesias y Sánchez (2015)						X
Jaramillo (2011) citado en Gil (2018)				X		
Jaramillo (2020)		X				
Jiang et al., (2008)				X		
Koontz, Weihrich y Cannice (2012) citado en Granda (2019)					X	
León (2015)						X
Likert (1968) citado en Rodríguez (2016)						X
Likert (1970) citado en Chamorro (2013)						X
Llanos (2018)						X
Locke y Latham (2004) citado en Marundala (2013)						X
Lozada, Gutiérrez, Granda, Mendiola & Fernández (2019)						X
Machuca (2009) citado en Panta y Masías, (2018)						X

Madrigal (2009) citado en Sum (2015)						X
Malik, (2000) citado en Jaramillo (2020)		X				
Marca (2007) citado en Saldaña (2018)				X		
Mateo, (2007) citado en Gutiérrez (2015)						X
Méndez (2014) citado en Mina (2019)			X			
Mera (2013)						X
Mina (2019)			X			
Mora et al., (2019)				X		
Nahavandi (2012) citado en Velasco (2013)						X
Nicuesa (2018)			X			
Oliveira (2002) citado en Alama, (2017)						X
Oliveira (2002) citado en Panta y Masías, (2017)						X
Orbe (2019)						X
Ortega (2020)	X					
Panta y Masías (2017)						X
REFERENCIA	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Parada Fuentes (2017)					X	
Peña, Díaz y Carrillo (2015)						X
Peralta, (2015)						X
Pérez (2014)						X
Permarupan et al., (2013)						X
Puchol Moreno & Puchol Plaza, (2018)					X	
Ramírez (2007) citado en Lucero y Manciatì (2013)						X
Robbins (2004) citado por Guillen (2018)					X	
Robbins y Coulter (2005) citado en Araya y Pedreros (2013)						X
Robbins y Coulter (2010) citados en Arango (2018)						X
Robbins, (2009) citado por Guille (2018)						
Robinss y Judge (2013) citado en Sum (2015)						X
Robles, Alabart & Rodríguez (2016)	X					
Rodríguez (2016)		X				
Rojas (1995) citado en Barrera et al. (2014)						X
Rojas (2012) citado en Torres et al, (2018)						X
Ruiz et al. (2013) citado en Sum (2015)						X
Salazar (2018)						X
Saldaña (2018)			X			
Sánchez & Ospina (2014)			X			
Sánchez (2018)						X
Sandoval (2016)						X
Sarmiento (2019)			X			

Segredo y Reyes (2004) citado en Serrano y Portalanza (2014)						X
Sergueyevna y Mosher (2013)						X
Silva (2018)		X				
Soto (2009 citado en Peralta, 2015)						X
Taboada (2018) citado en González (2018)					X	
Tanto Aguilar et al., (2013)				X		
REFERENCIA	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Unidad de Gestión Educativa Local de Perú (2017)			X			
Uría (2011) citado en Cueva y Ponce (2019)	X					
Velasco (2013)						X
Verdesoto y Paredes (2018) citado en Paredes et al. (2020)						X
Werther y Davis (2008, citado en García, 2018).		X				

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, en este capítulo correspondiente al marco teórico, se pusieron de manifiesto las diferentes teorías y conceptos que enmarcan a la variable Y del estudio: clima organizacional, así como a las variables X; cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal. Además, se presentaron una serie de estudios de investigaciones aplicadas sobre todas las variables, se enlistaron las hipótesis operativas, se diseñó el modelo gráfico de la hipótesis y el de relaciones teóricas con las hipótesis.

Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se describe detalladamente la estrategia metodológica del estudio, a través de la explicación del tipo de investigación, el instrumento utilizado, la descripción de la muestra y los sujetos de estudio.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

En esta sección se describen el tipo y diseño del estudio, con los que se llevó a cabo la investigación. Se incluye, además, el enfoque y alcance del estudio.

3.1.1 Tipos de investigación

Las investigaciones de campo para Sánchez, et al. (2018). Son investigaciones que se realizan en el medio ambiente donde se presenta el problema que se va a investigar. Requiere ir al mismo lugar de los hechos. Las investigaciones están dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales que se llevan a cabo en situaciones de la vida, como escuelas, fábricas, organizaciones e institutos.

Según Jiménez y Suárez (2014), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente.

En lo que se refiere a la investigación aplicada; Escobedo y Cortes (2018), afirman que el propósito de este tipo de investigación es el desarrollo de un conocimiento técnico que tenga una aplicación inmediata para solucionar una situación determinada. Es aquella que se da como un conjunto de actividades destinadas a utilizar los resultados de las ciencias, así como las tecnologías, en el proceso de producción en masa: industrial, agrícola, comercial.

Para Sánchez, et al. (2018). La investigación aplicada, es un tipo de investigación pragmática o utilitaria que aprovecha los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas inmediatos.

Según Mousalli (2015), la investigación cuantitativa comprende los procedimientos para la formulación y comprobación de hipótesis, además implica un proceso metodológico y sistemático que es establecido de acuerdo con la finalidad del investigador y a las características del estudio. Resaltando los elementos de las investigaciones cuantitativas planteadas por Hernández et al. (2014), que consisten en la orientación hacia la explicación del fenómeno, a través de la problemática a resolver, el análisis de las variables y la recaudación de los datos medibles.

La investigación cuantitativa es el método que se utilizó para este estudio, debido a que este enfoque es un proceso de investigación que se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación (Hernández et al., 2010).

Se seleccionó, además, el enfoque cuantitativo, debido a que este estudio está dirigido a la búsqueda sobre la relación de variables y, generalmente este tipo de investigaciones son cuantificables (Sousa et al., 2007). Este es un estudio cuantitativo no experimental, con un diseño transeccional de alcance explicativo (Hernández et al., 2014; Mousalli Kayat, 2015).

3.1.2 Diseño de la investigación

Este es un estudio no experimental de carácter transeccional, tal como lo definen Sousa et al., (2007), ya que la recolección de información se lleva a cabo en un momento único, sin manipulación de las variables o la implementación de algún tratamiento; es decir, el fenómeno se mide de forma natural y en un tiempo dado. Además, el alcance es explicativo, debido a que se pretende determinar el tipo de relación existente entre variables y su conexión.

Según Mousalli Kayat (2015), los estudios no experimentales “son aquellos que se realizan sin modificar variables, es decir, no hay variación intencional de alguna variable, para medir su efecto sobre otra, sino que se observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. En este tipo de estudios, las variables independientes ocurren y no se pueden manipular, al igual que los efectos que ellas tienen”.

Mientras tanto, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2014).

3.2 Método de recolección de datos

Al ser una investigación cuantitativa, se explica cómo se lleva a cabo la encuesta y el proceso general de la misma, así como la recolección de los datos.

3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta

Tabla 3. Variables de investigación e indicadores de medición

Variable	Definición	Unidad de medición	ITEMS
X ₁	Cultura Organizacional: Se refiere al conjunto de percepciones, conductas, creencias, valores, tradiciones y maneras de relacionarse que determinan el clima laboral en una empresa. Refleja la manera de pensar y de comportarse que predomina en la organización e influye en el desempeño laboral (Gross, 2009; Robbins, 2009; Uría, 2011; Alvarado, López y Ponce, 2020).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	6,7,8,9 y 10
X ₂	Descripción del puesto: Se refiere a la descripción de los requisitos para ocupar el puesto de trabajo. Determina las actividades importantes y los atributos personales necesarios, para realizar con éxito las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto (Chiavenato, 2011; Bohlander, Snell & Morris 2007; González, 2019; Malik, 2000; Jaramillo 2020).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	11,12,13,14 y 15
X ₃	Comunicación asertiva: Se refiere al intercambio de información, con el uso de la		

	realimentación para lograr conductas y respuestas esperadas. Permite propiciar la empatía, la amabilidad y el respeto entre los trabajadores, lo que ayuda a un clima laboral apropiado y un elemento fundamental, para alcanzar las metas en las empresas (Asensi, 2013; Sánchez & Ospina, 2014; Castanyer, 2014; Nicuesa, 2018; Saldaña, 2018; Cadena, 2019).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	16,17,18 y 19
X ₄	Trabajo colaborativo del personal: Se refiere a la cooperación de cada miembro del equipo de trabajo, para ayudar al cumplimiento del objetivo común. Es un beneficio individual y organizacional, debido a que promueve el logro de resultados, a través de la toma de decisiones en conjunto (Bernaza y Lee, 2002; Saldaña, 2018; Jaramillo, 2011; Gil, 2018; Jiménez, 2009; Torrelles, et al., 2011).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	20,21,22, y 23
X ₅	Reconocimiento al personal: Se refiere a las estrategias que utilizan las organizaciones para premiar a los trabajadores, con una evaluación previa sobre su desempeño. Este es considerado una herramienta de gestión muy útil que permite mejorar la relación empresa-trabajador y genera cambios positivos que ayudan a la mejora del desempeño (Cepeda, Salguero & Sánchez, 2015; Fernández, Cobos & Figueroa, 2015; Parada, 2017).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	24,25, 26,27 y 28
Y	Clima Organizacional: Se refiere a la situación real de la empresa Vs la situación que percibe cada trabajador, respecto al ambiente laboral y cómo interactúa con los demás, es decir, sus actitudes y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos o no, de la organización (Arévalo, 2007; Permarupan et al., 2013; Hellrieger y Slocun, 2009; Rojas, 2012; Arias y Arias, 2014).	Escala de Likert del 1 (completamente en desacuerdo) al 7 (Completamente de acuerdo).	1,2,3,4, 5

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Elaboración de la encuesta

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta, a través de un instrumento diseñado con base en escalas tipo Likert, dirigidas a la medición de cinco variables: cultura organizacional, perfiles de puestos, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal. La técnica de la encuesta permite indagar un fenómeno a través de los individuos que tienen contacto con el mismo, cuando no se posibilita la observación directa o la experimentación y cuando admite, además, la recolección de la información de una

porción representativa, a través de procedimientos de medición estandarizados que dan por resultado datos cuantitativos de aspectos objetivos y subjetivos de la población (Torres, et al. 2015).

Además, la técnica de la encuesta es una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas, o el estado de opinión sobre un tema en particular (Hechavarría, 2012).

Es importante diferenciar que los instrumentos con base en escalas miden las actitudes relacionadas con el comportamiento que se presenta respecto a ciertas situaciones, considerándose indicadores de conducta; y el escalamiento tipo Likert integra afirmaciones a través de los ítems, a partir de los cuales se pide al sujeto participante que muestre su reacción con base a categorías y una de sus ventajas es que aunque es una medición ordinal, permite su análisis a un nivel de intervalos (Hernández et al., 2014).

Con base en la contextualización anterior, se consideró que la encuesta es la apropiada debido a las características de la muestra censal; y la escala permite la recolección de información, lo que ayudará al análisis a través de la aplicación de pruebas estadísticas.

La encuesta diseñada expreso para esta investigación está compuesta por nueve secciones, partiendo de una presentación de la investigación, que incluye que es un estudio doctoral, el objetivo, a quién va dirigida, la temática, la universidad de procedencia y la confiabilidad de la información proporcionada.

La sección I: denominada perfil de la empresa, incluye cuatro ítems; año de inicio de operaciones de la empresa, número de empleados en general, número de empleados Coordinadores de recursos humanos y giro de la empresa.

La sección II: denominada perfil del encuestado, incluye cinco reactivos; edad, género, años en la empresa, años en el puesto actual y nivel máximo de estudios.

Las secciones I y II del instrumento, permitieron obtener información valiosa, para la contextualización de la empresa en la que se aplicó el estudio y, las características de los sujetos participantes.

Después de la sección II, aparece un apartado de instrucciones, con la escala de Likert de 1 a 7, donde 1 es completamente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo. Se le pide al respondiente que lea las afirmaciones y califique lo que sucede en la empresa, según su percepción.

En la sección III: denominada clima organizacional, se define el término y se plantean 5 ítems, relacionados con esta variable, desde si se evalúa el clima organizacional, hasta si se apoyaron los lineamientos durante la pandemia.

En la sección IV: denominada cultura organizacional, se define el término y se plantean 5 ítems, relacionados con esta variable, desde si la planta da a conocer la cultura organizacional a los trabajadores, hasta si el desempeño del coordinador de recursos humanos contribuye al logro de los objetivos de la organización.

En la sección V: denominada especificación del ocupante/descripción del puesto, se define el término y se plantean 5 ítems, relacionados con esta variable, desde si la planta da a conocer al ocupante sus responsabilidades y obligaciones, hasta que si el coordinador de recursos humanos apoya en la logística de la capacitación al personal de la planta.

En la sección VI: denominada comunicación asertiva, se define el término y se plantean 4 ítems, relacionados con esta variable, desde si la comunicación asertiva es una estrategia que mejora el clima organizacional, hasta si es responsabilidad del coordinador de recursos humanos promover el respeto entre los jefes y trabajadores.

En la sección VII: denominada trabajo colaborativo del personal, se define el término y se plantean 4 ítems, relacionados con esta variable, desde si el coordinador de recursos humanos procura la interacción con los miembros de la organización, hasta si es responsabilidad del coordinador de recursos humanos la toma de decisiones conjuntas, entre él mismo, los jefes y los trabajadores.

En la sección VIII: denominada reconocimiento al personal, se define el término y se plantean 5 ítems, relacionados con esta variable, desde si se realizan evaluaciones del desempeño del trabajador, hasta si la mejora del desempeño es una actividad constante, promovida por el coordinador de recursos humanos.

Finalmente, en la sección IX, se incluye una instrucción que solicita al participante, que coloque en una escala del 1 al 5, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante, el número que corresponde a cada variable de estudio, según su importancia para aplicarla en la empresa y, se agradece la colaboración.

3.2.3 Métodos de evaluación de expertos

En este estudio, se llevó a cabo la validación por juicio de expertos, a través del envío del instrumento al comité Doctoral que apoyan en el proceso de investigación, se recogieron las aportaciones y se realizaron las correcciones sugeridas, tantas veces como fue necesario, hasta lograr la aprobación de los evaluadores. Además, se llevó a cabo una entrevista estructurada y se envió el instrumento al Gerente de Recursos Humanos de las dos grandes industrias maquiladoras de Guaymas y Empalme, Sonora. Las aportaciones y correcciones de este último fueron claves para conocer el contexto real de las funciones de los Coordinadores de Recursos Humanos, respondientes de la encuesta y, para el diseño final del instrumento.

3.3 Población, marco muestral y muestra

En este apartado se presentan el tamaño de la muestra censal, los sujetos participantes en el estudio y el método de análisis de regresión lineal múltiple, aplicado a esta investigación.

3.3.1 Tamaño de la muestra

La población de estudio corresponde a los 61 coordinadores de recursos humanos de la industria maquiladora de Guaymas y Empalme, en Sonora.

Al ser una población pequeña, se consideró como unidad de análisis a los 61 coordinadores de recursos humanos que laboran en las empresas de la industria maquiladora ubicadas en dos parques industriales de la región Guaymas y Empalme, Sonora, México. Tal como lo sugiere Alvarado (2014), cuando define al censo como la entrevista, medición o visita completa de todas y cada una de las unidades de análisis que forman parte de la población.

Se aplica el censo, en una investigación cuando la población es muy pequeña, por lo que hay que encuestar a todo el universo (Betancur, 2017).

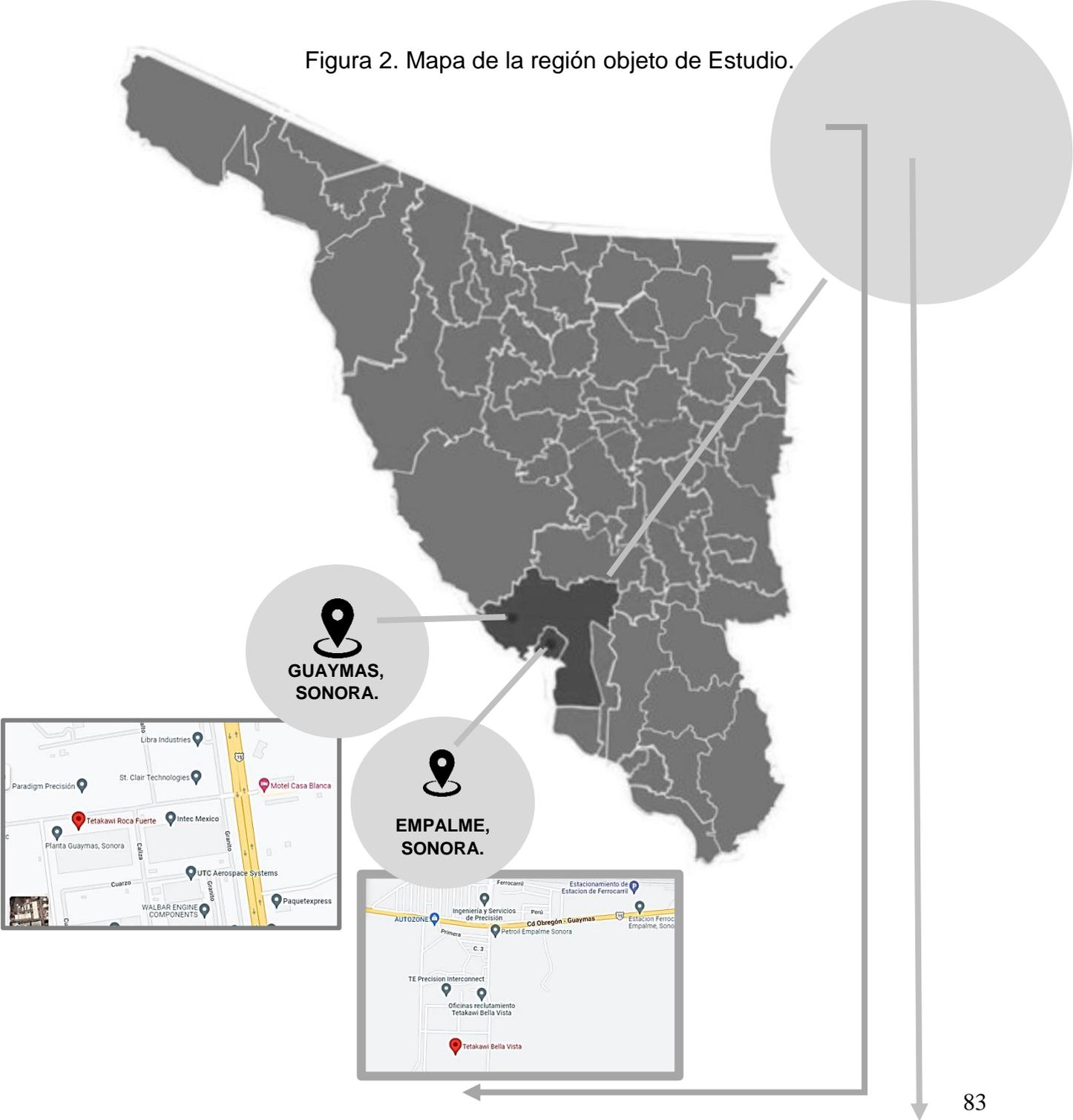
En este estudio se pudieron medir todos los elementos de la población, por considerarse pequeña. Se llevó a cabo un censo, entendiéndose éste, como aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población. Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que se desea describir. Los censos se utilizan rara vez porque a menudo su compilación es bastante difícil, consume mucho tiempo, por lo que resulta demasiado costoso (Párraga, et al, 2017).

En el caso de esta investigación, la aplicación de la encuesta a la población, aunque fue un proceso largo, fue seguro debido a que se contó con el apoyo del Gerente de Recursos Humanos que liderea a ambas industrias; Guaymas y Empalme. Al tener el control de la identificación del total de los coordinadores de recursos humanos se facilitó el envío de la encuesta y el monitoreo de las encuestas contestadas, por ello, el censo fue lo más conveniente.

3.3.2 Sujetos de estudio

Los participantes en el estudio fueron los coordinadores de recursos humanos de los diferentes turnos de cada una de las empresas de la industria maquiladora, localizadas en los parques Bella Vista en Empalme y Roca fuerte en Guaymas, Sonora., a quienes se les aplicó la encuesta, con el objetivo de conocer su percepción sobre los factores que mejoran el clima organizacional en su planta de trabajo.

Figura 2. Mapa de la región objeto de Estudio.



3.4 Método de análisis

Una vez revisada la literatura y para efectos de este estudio, se utiliza el modelo de regresión lineal múltiple como método de análisis estadístico de los datos obtenidos.

Según Sánchez, et al. (2018). El análisis de regresión lineal múltiple es una técnica estadística que permite establecer la relación que se produce entre una variable explicada o de respuesta (dependiente) y un conjunto de variables predictoras o explicativas (X_1, X_2, \dots, X_k). El análisis de regresión lineal múltiple se aproxima más a situaciones de análisis real, debido a que los fenómenos, hechos y procesos sociales, por definición, son complejos y, en consecuencia, deben ser explicados en la medida de lo posible por la serie de variables que, directa e indirectamente, participan en su concreción. Al aplicar el análisis de regresión múltiple lo más frecuente es que tanto la variable dependiente como las independientes sean variables continuas medidas en escala de intervalo o razón.

Se consideró utilizar este modelo debido a que puede ser utilizado por investigadores de las ciencias sociales, ciencias de la educación, ciencias de la conducta, entre otros; a menudo son utilizados en la investigación de mercados, debido a que permiten probar teóricamente modelos causales (Martínez 2018).

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta la prueba piloto del instrumento, los resultados finales del estudio, la estadística descriptiva del perfil del encuestado y de las empresas, el análisis estadístico con regresión lineal múltiple, la correlación entre variables y la comprobación de hipótesis.

4.1 Prueba piloto

Para la prueba piloto, se aplicaron 30 instrumentos a los coordinadores de recursos humanos trabajadores de las empresas de la industria maquiladora, localizadas en los parques Bella Vista en Empalme y Roca fuerte en Guaymas, Sonora. El Gerente de Recursos Humanos fue el enlace para a través de Google Forms hacerles llegar el instrumento a los respondientes, para posteriormente hacer el análisis en el paquete estadístico SPSS versión 22.

En la tabla 4 se presentan las variables con las preguntas originales, resultando las variables X3 comunicación asertiva y X4 trabajo colaborativo del personal con un puntaje de .54 respectivamente. Se hizo un ajuste en el tamaño de los encuestados, elevando el valor de Alpha en ambas variables.

Tabla 4. Alpha de Cronbach

Variable	No de preguntas originales	Resultados	No de preguntas finales	Resultados
X ₁	5	0.901	5	0.904
X ₂	5	0.868	5	0.859
X ₃	4	0.549	4	0.594
X ₄	4	0.547	4	0.642
X ₅	5	0.761	5	0.772
Y	5	0.870	5	0.870

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultados finales

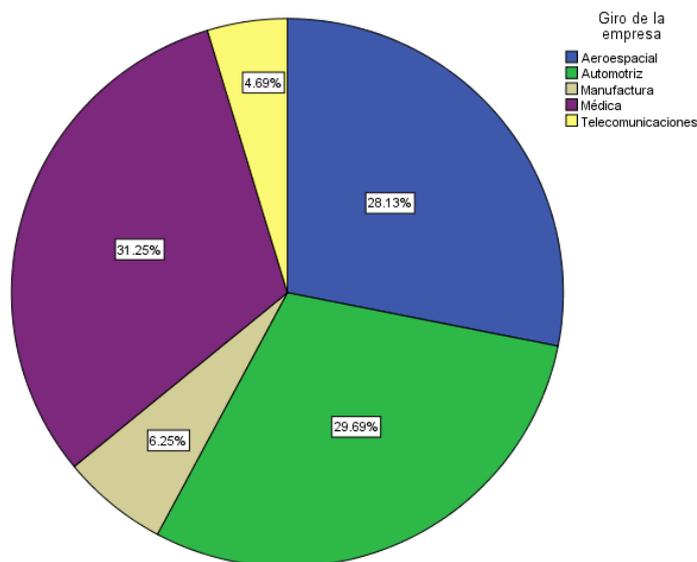
En este apartado, se describen los perfiles de la empresa y de los encuestados, a través de gráficas de pastel con porcentajes, para tener una idea más clara del objeto y sujeto de estudio.

4.2.1 Estadística descriptiva del perfil del encuestado y de la empresa

En este apartado se dan a conocer los resultados del perfil de la empresa y del encuestado, utilizando la estadística descriptiva y presentando con gráficas de pastel y su porcentaje, y, se utilizó el modelo de regresión lineal múltiple, para explicar los supuestos, a través del paquete estadístico SPSS.

En la figura 1 se muestra el giro de las empresas participantes en el estudio, resultando alrededor del 31% el personal incorporado en la industria médica, con un 30% las correspondientes al área automotriz, con aproximadamente 28% las del giro aeroespacial y coincidiendo en un 6% en manufactura y 5% en telecomunicaciones.

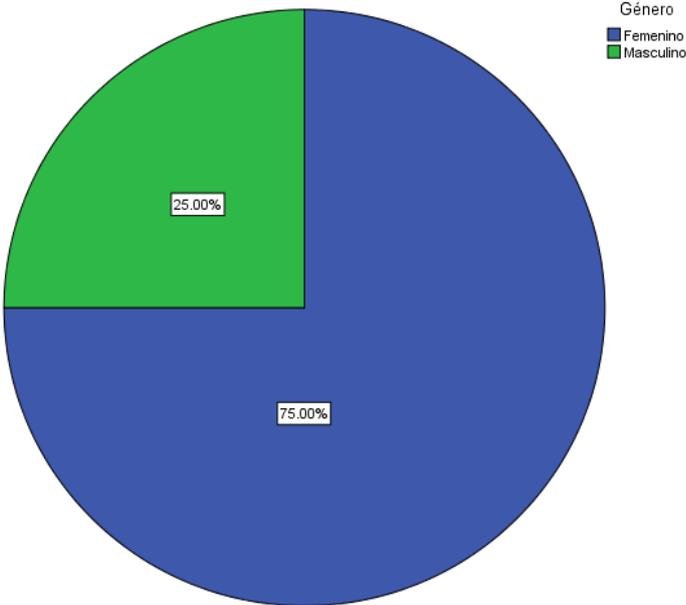
Figura 1. Giro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se muestran los resultados correspondientes al género de los encuestados. Se observa que las mujeres presentan un alto porcentaje en esta área con una proporción de 3:1, ningún participante se identificó como no binario.

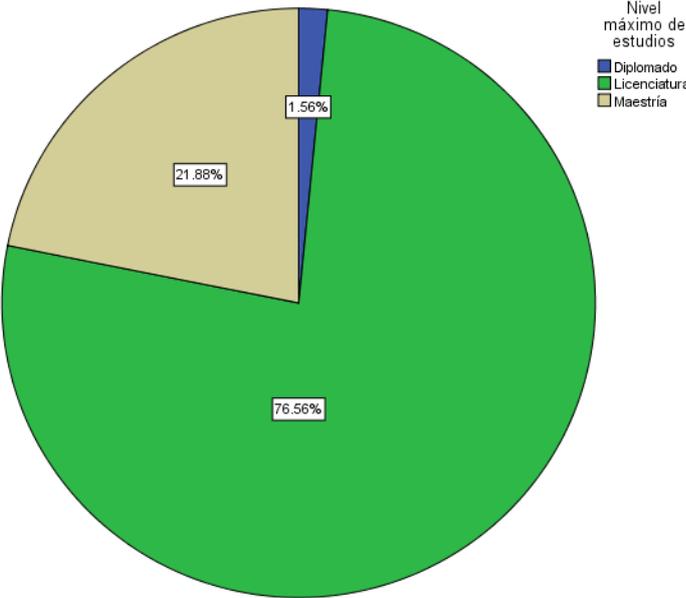
Figura 2. Género.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se muestran los resultados correspondientes al nivel máximo de estudios de los encuestados. Alrededor del 76% cuenta con licenciatura, más del 22% con nivel maestría y solamente un porcentaje menor al 2% restante cuenta con diplomado.

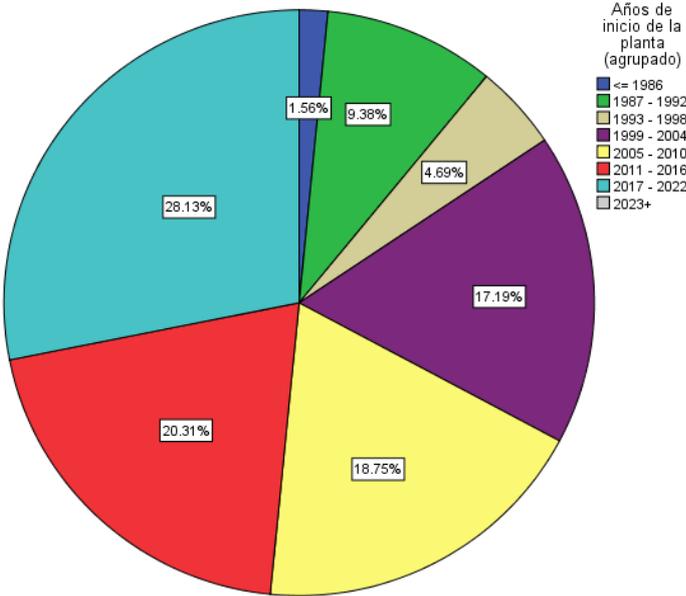
Figura 3. Nivel máximo de estudios.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se muestran los resultados correspondientes al año de inicio de operaciones de la planta, se observa que solo menos del 2% de las empresas fueron fundadas antes de 1986, aproximadamente el 14% de las mismas, se crearon entre 1987 y 1992, por último, alrededor del 85% de las empresas se crearon en los últimos 25 años.

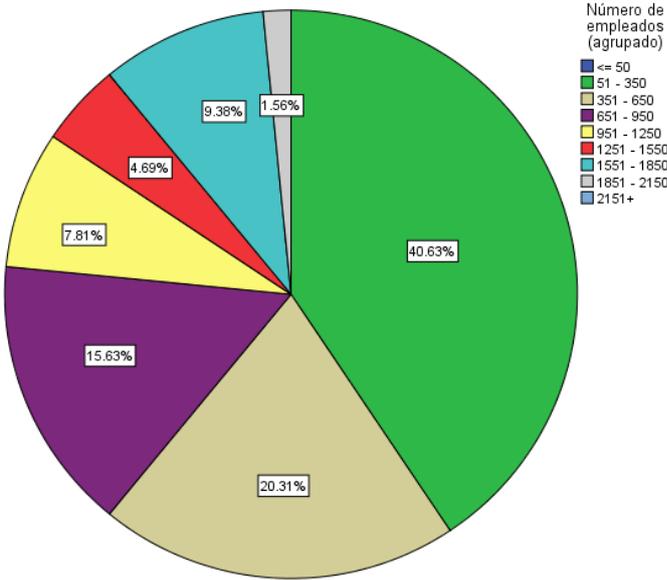
Figura 4. Año de inicio de operaciones de la planta



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se muestran los resultados correspondientes al número de empleados de la planta. Más del 40% de las empresas cuentan con más de 50 hasta 350 empleados, alrededor del 20% de 351 a 650 empleados, por último, el 15% de las empresas su personal es mayor a 1250 empleados.

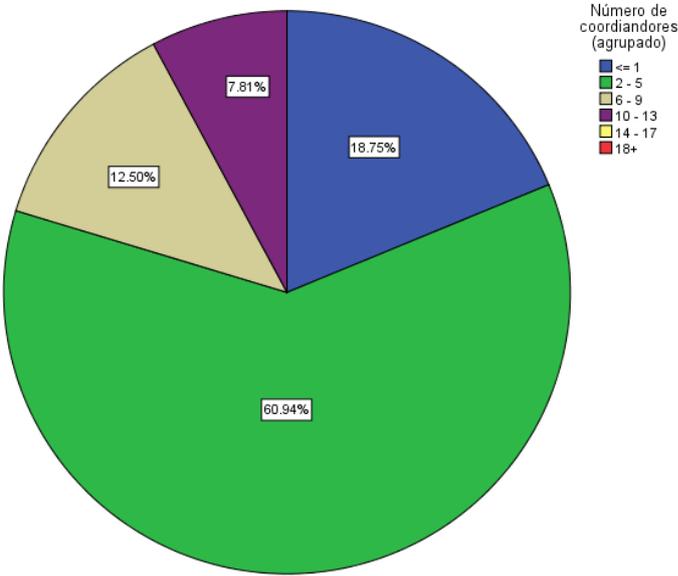
Figura 5. Número de empleados



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, se observa la distribución porcentual del personal en el área de recursos humanos, aproximadamente el 20% de las empresas solo cuentan con un empleado en el área de recursos humanos, más del 60% de las empresas, presentan en su nómina de 2 a 5 empleados y, por último, el 20% de las plantas restantes cuentan con 6 a 13 coordinadores.

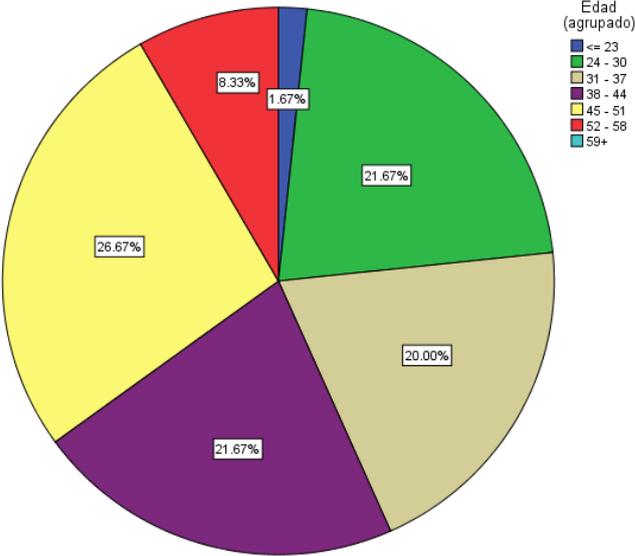
Figura 6. Coordinadores de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se muestran los resultados correspondientes a la edad del personal de recursos humanos. Alrededor del 23%, el personal tiene máximo 30 años, aproximadamente el 40%, oscila entre los 31 y 44 años, por último, solamente menos del 10% de los empleados del área son mayores de 51 años.

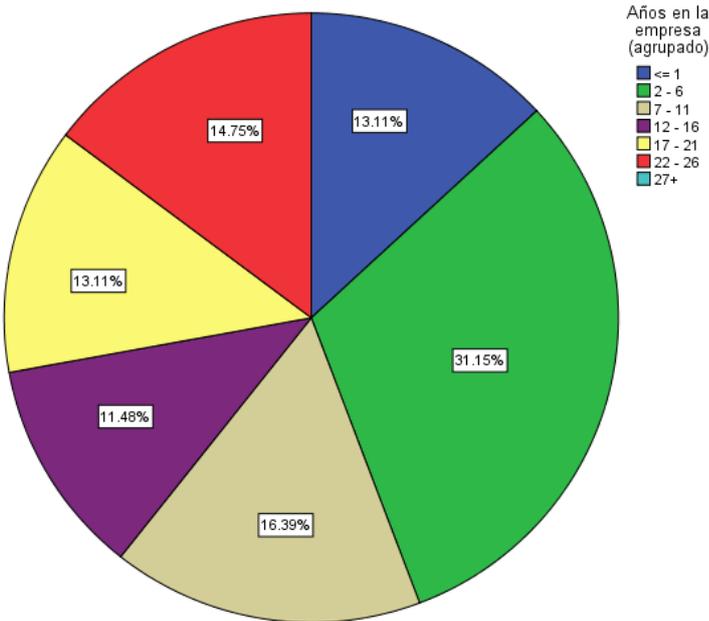
Figura 7. Edad.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8 se muestran los resultados correspondientes a los años que tiene en la empresa el encuestado. Aproximadamente del 32% de los empleados, presentan una antigüedad de 2 a 6 años, solamente alrededor del 15% del personal cuenta con más de 22 años en la empresa.

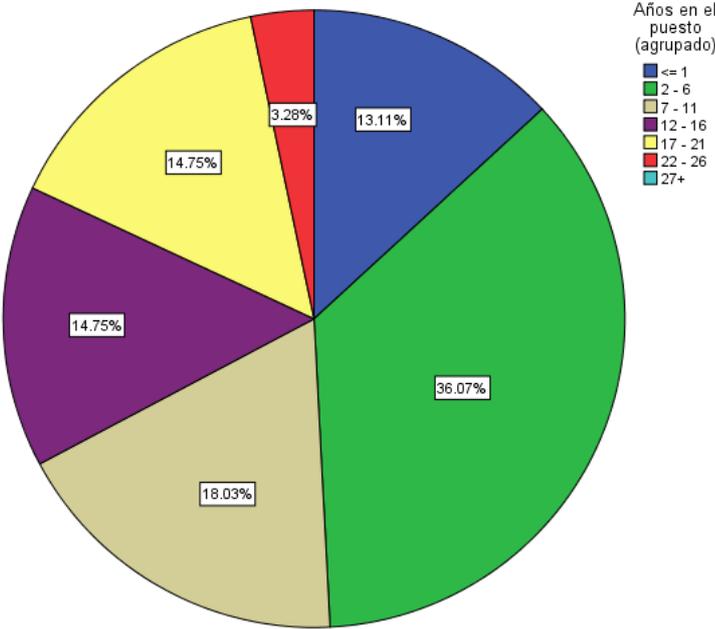
Figura 8. Años en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9 se muestran los resultados correspondientes a los años que tiene el encuestado en el puesto actual de coordinador de recursos humanos. Más de la tercera parte de los empleados, cuentan con un rango de antigüedad de 2 a 6 años, alrededor del 18% entre 7 a 11 años y, por último, más del 30% tienen desde 12 años en adelante en el puesto.

Figura 9. Años en el puesto actual.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis estadístico con regresión lineal múltiple

En este apartado se presentan las pruebas estadísticas aplicables al modelo de regresión lineal múltiple.

El modelo de regresión lineal múltiple se utiliza para evaluar la relación entre los constructos y sus indicadores y al propio tiempo, contrastar hipótesis acerca del efecto direccional o causal de unas variables latentes sobre otras. También es posible modelar la influencia de una variable observada sobre una variable latente,

así como la influencia entre indicadores de distintas variables latentes (Rivera, 2018).

Un modelo de regresión lineal múltiple permite conocer cómo se comportan las variables, es decir, determinar la relación causa-efecto que existe entre una variable dependiente y las variables independientes. De acuerdo con lo enunciado por algunos autores este tipo de modelo permite identificar el grado de significancia y de correlación que existe entre las variables objeto de estudio (Forero y Martínez, 2020).

Supuestos de la regresión lineal múltiple aplicados al estudio:

1) Normalidad

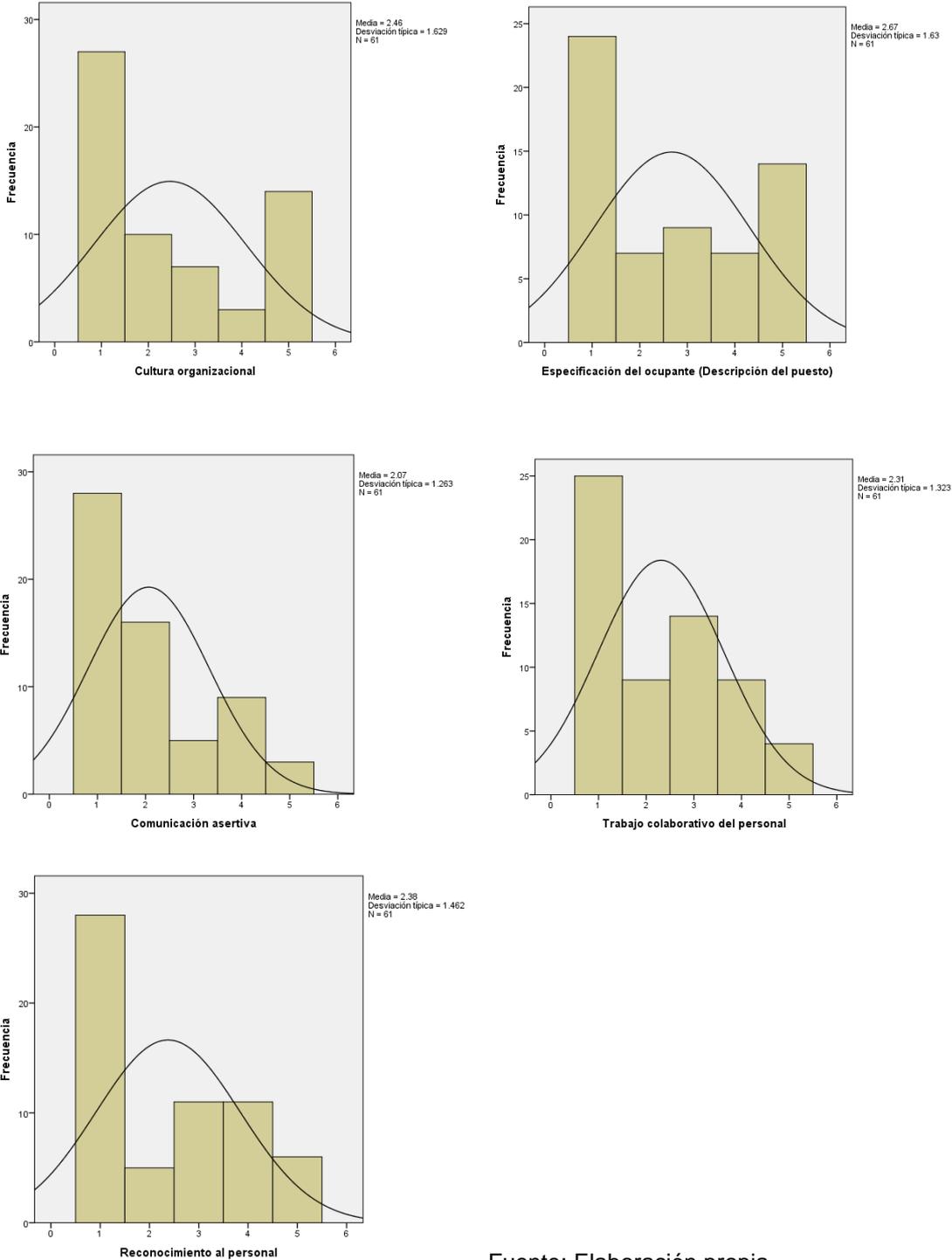
El supuesto de Normalidad tiene como objetivo demostrar que tanto las variables independientes, así como de la variable dependiente, tienen que estar distribuidos normalmente (Solís, 2022).

La normalidad de la distribución y la homogeneidad de la varianza son supuestos claves necesarios para realizar una prueba t-Student o un ANOVA. En otras palabras, estas pruebas comparan los resultados de las pruebas obtenidas en grupos individuales siempre que tengan distribuciones normales con una dispersión similar de los datos. Cuando se miden los parámetros de la composición corporal y la fuerza muscular de los grupos musculares seleccionados, así como las capacidades motrices de una muestra pequeña, puede ocurrir que no se cumplan estos supuestos. Si este es el caso, no significa necesariamente que se abandone el uso de una prueba paramétrica. Un método sencillo para estabilizar la varianza y normalizar los datos es transformarlos (Teijón-Alcalá & Serrano-Maillo, 2019).

En la figura 10, se presenta la distribución de cada variable, donde se esperaba obtener una supuesta normalidad en los datos, se observa en la

distribución de los datos, un comportamiento de distribución fuera de lo normal, se aplicó el análisis de normalidad de Kolgomorov-Smirnov (>50 datos), para comprobar el comportamiento.

Figura 10. Normalidad



Fuente: Elaboración propia.

Para la aplicación de la prueba de normalidad se establecieron las siguientes hipótesis:

Ho: Los datos presentan una distribución normal.

Ha: Los datos no presentan una distribución normal.

En la tabla 5, se muestran los resultados de normalidad aplicado a cada una de las variables, utilizando un intervalo de confianza de 95% y un nivel de significancia de 5%, se cuenta con suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, para todas las variables, por lo tanto, los datos no presentan una distribución normal.

Tabla 5. Prueba de normalidad de Kolgomorov-Smirnov

	Estadístico	gl	P
Cultura organizacional	2.011	61	.001
Descripción del puesto	1.882	61	.002
Comunicación asertiva	2.027	61	.001
Trabajo colaborativo del personal	1.945	61	.001
Reconocimiento al personal	2.232	61	.000

$P > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

$P < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula

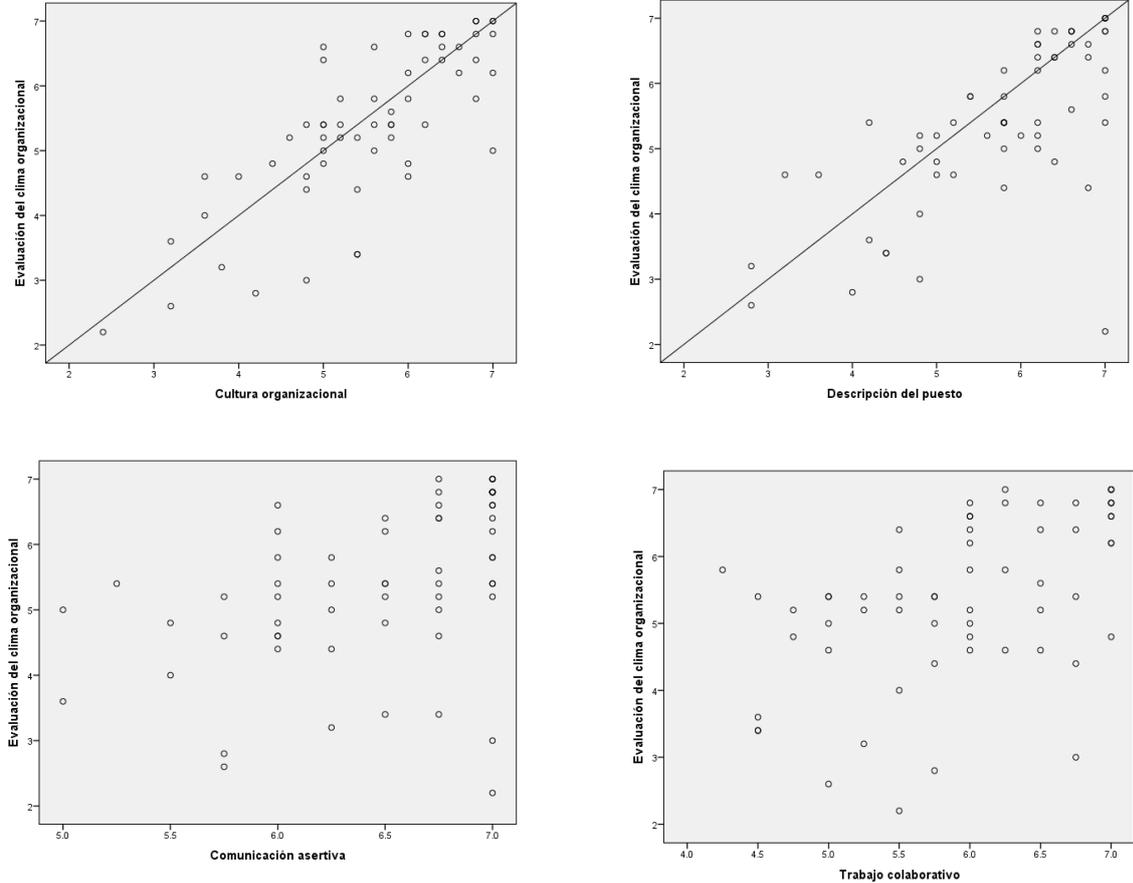
2) Linealidad

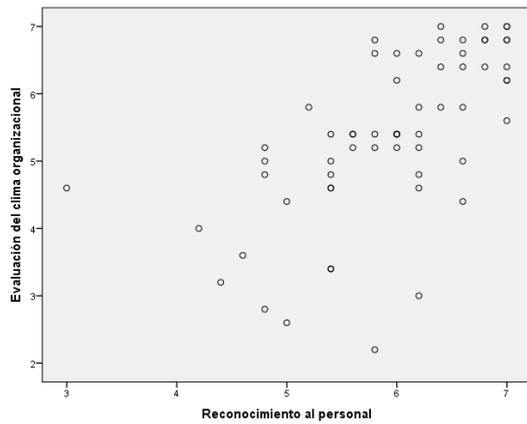
Según Sánchez (2018), la diferencia de sesgo a través del rango (de medición) de operación esperado del equipo es llamada linealidad. La linealidad puede tomarse como un cambio de sesgo con respecto al tamaño. Es la pendiente de la línea de regresión entre los valores de sesgo y los diferentes patrones con características similares a los valores medidos en el piso.

La linealidad es una medida de cómo el tamaño de la parte afecta el sesgo del sistema de medición; es la diferencia en los valores de sesgo observados en el rango esperado de mediciones (Escamilla et al., 2020).

En la gráfica 11 de regresión lineal, se observa el comportamiento de las variables y la correlación entre las mismas, presentando linealidad, es decir, presenta una correlación media a moderada en el comportamiento de los datos. Se realizó una prueba de regresión lineal, para obtener la correlación entre las variables.

Figura 11. Regresión lineal





Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 de regresión lineal, se observa que las variables: cultura organizacional, presenta una correlación significativa (>0.7); posteriormente descripción del puesto, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal, están presentes con una correlación moderada (0.5-0.69); por último, la variable de comunicación asertiva, presentan una correlación débil (0.2-0.49).

Tabla 6. Regresión lineal

R cuadrada para la variable dependiente Evaluación del clima organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típico de la estimación
Cultura organizacional	.782	.611	.604	.776
Descripción del puesto	.690	.477	.468	.900
Comunicación asertiva	.446	.199	.186	1.113
Trabajo colaborativo del personal	.514	.264	.252	1.067
Reconocimiento al personal	.634	.402	.392	.692

Fuente: Elaboración propia.

3) Homocedasticidad

La homocedasticidad es la igualdad de la varianza dependiente, indistintamente de los predictores del modelo. Cuando el supuesto de normalidad se satisface, las relaciones entre las variables son homocedásticas (Moreira, 2011 citado en Vargas 2015).

La homocedasticidad es una característica de un modelo de regresión lineal que implica que la varianza de los errores es constante a lo largo del tiempo. Además, si una varianza, aparte de ser constante es también más pequeña, nos dará como resultado una predicción del modelo más fiable. El supuesto de homocedasticidad se responderá de forma gráfica; para ello los residuos deben de distribuirse de manera homocedástica a lo largo de las puntuaciones predichas (Chele, 2022).

La prueba de homocedasticidad indica una referencia entre las varianzas. En la tabla 7, se pueden observar los que valores obtenidos son mayores a $P > 0.05$, por lo cual, se acepta la hipótesis nula para la mayoría de las variables, este resultado permite concluir que los datos presentan varianzas homogéneas, excepto para la variable de cultura organizacional, que presenta no homogeneidad entre sus varianzas.

Tabla 7. Prueba de homogeneidad de la varianza

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	P
Cultura organizacional	2.818	4	56	.033
Especificación del ocupante (Descripción del puesto)	.915	4	56	.462
Comunicación asertiva	.807	4	56	.526
Trabajo colaborativo del personal	1.138	4	56	.348
Reconocimiento al personal	1.813	4	56	.139

$P > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

$P < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula

4) Independencia

Para Matos, Contreras y Olaya (2020). Se dice que dos variables X e Y, son independientes estadísticamente, cuando las frecuencias relativas conjuntas son igual al producto de las frecuencias relativas marginales para todas las celdas de la tabla 01; es decir,

$$\frac{f_{ij}}{n} = \frac{f_{i.}}{n} * \frac{f_{.j}}{n} \quad \forall_{ij}$$

Si esta condición no se cumple para todas las celdas, se dice que hay dependencia estadística.

La independencia implica la no existencia de autocorrelación o tendencias en los datos, lo cual requiere generalmente una frecuencia de muestreo baja y un número mínimo de muestras comprendido entre 8 y 10 (USEPA, 2009 citado en Grima, 2016).

En la tabla 8, se realizó una prueba chi-cuadrada, para calcular la independencia entre las variables, partiendo del supuesto que si el valor de $P > 0.05$, se acepta la hipótesis nula, en esta ocasión, todas las variables indican que el clima organizacional depende directamente de las variables descritas.

Tabla 8. Prueba de chi-cuadrada
Variable dependiente. Evaluación del clima organizacional

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Cultura organizacional	584.258	420	.000
Descripción del puesto	554.306	399	.000
Comunicación asertiva	257.262	189	.001
Trabajo colaborativo	307.659	252	.009
Reconocimiento al personal	483.318	316	.000

$P > 0.05$ se acepta la hipótesis nula

$P < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula

5) Colinealidad

Según Bouza (2018), la colinealidad ocurre cuando dos o más variables independientes se relacionan entre sí, dando la misma información sobre la variación observada en Y. Se dice que existe colinealidad en un modelo de regresión múltiple si alguno de los coeficientes de correlación simple o múltiple entre algunas de las variables independientes es 1.

La colinealidad tiende hacer un problema pues si una de las variables independientes se relaciona de forma perfecta con una o más variables independientes de la ecuación se dice que hay colinealidad perfecta y en este caso no sería posible estimar los coeficientes de la ecuación de regresión (Martínez, 2020).

Para Villegas (2016), la colinealidad es cuando una de las variables independientes se relaciona de forma perfectamente lineal con una o más del resto de las variables independientes de la ecuación. O cuando entre las variables independientes de una ecuación existen correlaciones altas.

En la tabla 9, se presenta la prueba de colinealidad, donde se obtuvo una constante de .332, el coeficiente de la cultura organizacional es .648, la descripción del puesto es de .305, una constante de -.245 correspondiente a la comunicación asertiva, en el caso del trabajo colaborativo es de .154 y por último, .067 corresponde al reconocimiento al personal. Se obtuvieron cuatro variables positivas y una negativa.

Tabla 9. Coeficientes de colinealidad

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	.332	1.172		.283	.778		
1 Cultura organizacional	.648	.143	.565	4.532	.000	.397	2.521
Descripción del puesto	.305	.140	.274	2.180	.034	.391	2.557
Comunicación asertiva	-.245	.253	-.110	-.967	.338	.474	2.108
Trabajo colaborativo	.154	.154	.101	1.001	.321	.610	1.639
Reconocimiento al personal	.067	.210	.045	.320	.750	.305	3.277

a. Variable dependiente: Clima organizacional

4.3.1 Correlación entre variables

Regresión lineal múltiple

Webster, (2001), Gujarati (2010) y Wooldridge (2016), mencionan que el análisis de varianza (ANOVA por sus siglas en inglés) en regresión lineal múltiple, se refiere a una prueba global del modelo. En algunas ocasiones se ha utilizado como una prueba de medias de grupos; aunque, en regresión lineal múltiple, su propósito es calcular el supuesto de la hipótesis nula ($H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_5 = 0$), con una hipótesis alternativa de que al menos una de las betas es diferente de cero. Se considera que, al aceptar la hipótesis nula, por ser todos los betas (población) cero, ninguna variable “X”, contribuye a explicar la variación en el modelo. Por otra parte, se rechaza la H_0 , al obtener $p\text{-value} < 0.05$, por lo que, se considera que el modelo en forma global explica la variación de la “Y” con al menos una variable.

Se calculó el modelo de regresión lineal múltiple utilizando el método de entrada, para predecir el efecto de cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo y reconocimiento al personal, sobre la

influencia en la evaluación del clima organizacional. La ecuación de la regresión fue estadísticamente significativa $F_{(5,55)} = 21.489$, $p = .000$ y $\beta-1 = .9$. El valor de $R^2 = .661$, lo que indica que el 66% del cambio en la puntuación en la interferencia se explica por el modelo con las variables descritas anteriormente. (Ver tablas 11, 12 y 13).

La ecuación de la regresión se representa de la siguiente manera:

$$y = .648(X1) + .305(X2) - .245(X3) + .154(X4) + .067(X5) + .332$$

Esta ecuación se puede interpretar a partir de la evaluación del clima organizacional aumenta .648 veces debido a la cultura organizacional, .305 veces con la descripción del puesto, se reduce .245 veces por la interferencia de la comunicación asertiva, .154 veces con el trabajo colaborativo y .067 por medio de la variable de reconocimiento al personal y una constante de .332.

A continuación, la tabla 11, muestra la interpretación del análisis de varianza, también conocido como ANOVA, donde se observa como resultado un valor de significancia obtenido de .000, sabiendo que cuando $p\text{-value} < 0.05$, se debe rechazar la hipótesis nula, por lo que, se puede decir que al menos una variable "X", contribuye a la variación en "Y" dentro del clima organizacional.

Tabla 11. Análisis de varianza

ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	60.373	5	12.075	21.489	.000 ^b
	Residual	30.905	55	.562		
	Total	91.277	60			

a. Variable dependiente: Clima organizacional

b. Variables predictoras: (Constante), Reconocimiento al personal, Trabajo colaborativo, Comunicación asertiva, Cultura organizacional, Descripción del puesto.

En la tabla 12, se describen los coeficientes de colinealidad resultando los factores de inflación de la varianza (FIV) de cultura organizacional 2.521, descripción del puesto 2.557, comunicación asertiva 2.108, trabajo colaborativo 1.639 y reconocimiento al personal 3.227; lo que significa que no presenta una multicolinealidad alta.

Tabla 12. Coeficientes de las Variables

Coeficientes de las variables							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	.332	1.172	.283	.778		
	Cultura organizacional	.648	.143	.565	4.532	.397	2.521
	Descripción del puesto	.305	.140	.274	2.180	.391	2.557
	Comunicación asertiva	-.245	.253	-.110	-.967	.474	2.108
	Trabajo colaborativo	.154	.154	.101	1.001	.610	1.639
	Reconocimiento al personal	.067	.210	.045	.320	.305	3.277

a. Variable dependiente: Clima organizacional

Al realizar la bondad del ajuste mediante el análisis de R^2 basado en obtener la correlación de las variables independientes y dependiente, Webster (2000), menciona que, si una sola variable explicativa puede predecir el valor de la variable dependiente, argumenta que, al aumentar el número de variables explicativas, dos o más, la potencialidad del modelo sería más confiable. Por otra parte, Wooldridge (2016), describe la efectividad del modelo, basado en el análisis de R^2 , debido a la igualdad de la varianza de variable estimada “Y”, por el modelo entre la varianza de la “Y Real”, menciona que cuanto mayor sea la varianza explicada por el modelo de regresión, más cerca estarán los puntos de los datos de la línea de regresión ajustada. En teoría, si un modelo pudiera explicar el 100% de la varianza, los valores ajustados siempre serían iguales a los valores observados y, por lo tanto, todos los puntos de los datos estarían sobre la línea de regresión ajustada.

En la tabla 13, se presenta el resumen del modelo con una R con valor de .813 lo que significa que existe una correlación alta, una R cuadrada de .661 y una R cuadrada corregida de .631, se observa una reducción de aproximadamente el 3% entre ambos resultados.

Tabla 13. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.813 ^a	.661	.631	.750	.661	21.489	5	55	.000

a. Variables predictoras: (Constante), Reconocimiento al personal, Trabajo colaborativo, Comunicación asertiva, Cultura organizacional, Descripción del puesto.

4.4 Comprobación de Hipótesis

La hipótesis general de esta investigación plantea que los factores organizacionales que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora son: la cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal.

En la tabla 14, cada apartado presenta la definición de las hipótesis con su valor de Beta, su significancia y el resultado obtenido. Como se observa, en tres de los cinco factores, se obtuvo un p-valor mayor que 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de manera que estos mismos factores afectan y/o influyen directamente en el clima organizacional. Sin embargo, en el caso de obtener un p-valor menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, como ocurre en las variables de cultura organizacional y descripción del puesto, por lo tanto, no afectan positivamente el clima organizacional.

Tabla 14. Resultados de las Hipótesis

HIPOTESIS	VALOR DE BETA	SIGNIFICANCIA	RESULTADOS
H1 La cultura organizacional, es un factor que tiene un impacto positivo en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	.565	.000	Al obtener un p-valor menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, pudiendo decir que la cultura organizacional no afecta positivamente al clima organizacional.
H2 La descripción del puesto, es un factor que incide de forma positiva en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	.274	.034	Al obtener un p-valor menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, la descripción del puesto no incide de forma positiva en el clima organizacional.
H3 La comunicación asertiva, es un factor que se relaciona positivamente en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	-.110	.338	Al obtener un p-valor mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, por lo que, la comunicación asertiva se relaciona positivamente con el clima organizacional.
H4 El trabajo colaborativo del personal, es un factor que afecta positivamente en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	.101	.321	Al obtener un p-valor mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, pudiendo decir que el trabajo colaborativo del personal afecta positivamente en el clima organizacional.
H5 Reconocimiento al personal, es un factor que tiene un impacto positivo en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.	.045	.750	Al obtener un p-valor mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, se puede decir que el reconocimiento al personal tiene un impacto positivo en el clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El análisis de los datos permitió establecer resultados estadísticos de los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México.

En este estudio se presentan los logros, hallazgos, implicaciones prácticas, limitaciones y recomendaciones, que se explicarán en este apartado de conclusiones.

- **Logros**

Se cumplió con los procesos/objetivos metodológicos para probar las hipótesis planteadas. Se cumplió con el primer objetivo referente al análisis de los antecedentes de la problemática de los factores que mejoran el clima organizacional en las empresas de la industria maquiladora, ya que existen muchos estudios sobre la evaluación del clima organizacional, sin embargo, no se encontraron suficientes estudios que evalúen los cinco factores de esta investigación.

En cuanto al segundo objetivo que consistió en la revisión del marco teórico de las investigaciones de las variables independientes: cultura organizacional, descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal que tuvieran una influencia en el clima organizacional, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los conceptos, las teorías y las investigaciones relacionadas con la variable dependiente; clima organizacional y las variables independientes, partiendo de una revisión bibliográfica, lo que permitió establecer un marco teórico pertinente para este estudio.

El tercer objetivo que consistió en elaborar un instrumento para la medición de la variable Y: Clima organizacional y las variables X; cultura organizacional,

descripción del puesto, comunicación asertiva, trabajo colaborativo del personal y reconocimiento al personal. Se logró diseñar un cuestionario exprofeso para esta investigación, con la finalidad de evaluar las hipótesis planteadas.

El cuarto objetivo sobre la validación del instrumento de medición se llevó a cabo por fases. La primera fase consistió en la revisión y retroalimentación del comité doctoral (Director, Co-directora y Tutor), con la finalidad de conocer la relevancia y pertinencia de cada uno de los ítems, en una segunda fase, se sometió el instrumento al juicio de dos Doctoras expertas en el diseño de ítems y, finalmente, la tercera fase, consistió en validar el instrumento a través del Gerente de Recursos Humanos de Maquilas Tetakawi, jefe inmediato de los coordinadores de recursos humanos, sujetos de estudio de esta investigación. Lo anterior, permitió obtener la validez criterio, de contenido y de constructo. Se eliminaron las preguntas sugeridas por los expertos, y una vez hechos los cambios pertinentes al instrumento, se aplicaron las 61 encuestas a los coordinadores de recursos humanos de las 35 empresas que están al interior de los parques industriales de maquilas en Guaymas y Empalme.

Para cumplir el quinto objetivo que consistió en obtener los resultados de las encuestas, se llevó a cabo el análisis de estadística descriptiva de la empresa y de los encuestados, donde se encontró que los giros de las empresas son; la industria médica, automotriz, aeroespacial, manufactura y telecomunicaciones.

Por otra parte, en cuanto al género destaca la participación de la mujer en el puesto de coordinador de recursos humanos. El nivel máximo de estudios es de licenciatura y la mayoría de las empresas se crearon en los últimos 25 años y en cuanto al número de empleados de cada empresa destaca el 15% que se refiere a que el personal es mayor a 1250 empleados por planta.

En cuanto a la distribución porcentual del personal en el área de recursos humanos, el 60% de las empresas cuentan con de 2 a 5 coordinadores y solamente el 15% del personal cuenta con más de 22 años en la empresa. Mientras que, en cuanto a la edad del personal, destaca que solamente el 10% de los coordinadores

son mayores de 51 años. Y respecto a los años que tiene el encuestado en el puesto actual se obtuvo que el 30% tiene desde 12 años en adelante en el puesto.

El sexto objetivo se refiere al análisis de los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis del estudio sobre los factores que mejoran el clima organizacional, este se cumplió ya que se estableció el método de regresión lineal múltiple para evaluar las hipótesis y la medición de los datos.

- **Hallazgos**

La aportación teórica en relación con las variables independientes es la siguiente:

Al validar la cultura organizacional y descripción del puesto, como factores que tienen un impacto positivo en el clima organizacional, en las empresas de la industria maquiladora, en la región Guaymas y Empalme, Sonora, México; los resultados arrojaron un nivel de significancia de .000 y .034 respectivamente, al ser estos menor que el p-valor menor que .05, se rechaza la hipótesis nula, es decir, la cultura organizacional y la descripción del puesto, no afectan positivamente al clima organizacional.

Respecto a las hipótesis obtenidas de las variables comunicación asertiva, trabajo colaborativo y reconocimiento al personal, se realizó la validación de cada una de ellas, resultando un nivel de significancia mayor a .05, se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, inciden de forma positiva en el clima organizacional.

- **Implicaciones prácticas**

De acuerdo con los resultados obtenidos, esta investigación puede servir de base para programas y proyectos de los resultados del clima organizacional, que se implementen en las empresas del sector industrial. Los resultados de esta investigación también pueden presentarse a las autoridades de maquilas Tetakawi

de manera que les sirvan para la toma de decisiones asertivas, en favor de los coordinadores de recursos humanos, se puede, además, aplicar este instrumento a empresas del sector educativo, gubernamental, médico, etc.

- **Limitaciones**

La principal limitación de esta investigación fue que el proceso de diseño y aplicación del instrumento fue durante la contingencia sanitaria del COVID 19, lo que complicó la aplicación en tiempo y forma.

- **Recomendaciones y líneas futuras**

Se recomienda ampliar este proyecto de investigación a empresas de otros sectores, por ejemplo; el sector educativo, pesquero, agrícola, etc., así como a otras zonas o regiones del país. Se pueden incluir otras variables independientes de interés de los jefes inmediatos de los coordinadores de recursos humanos que vean viables evaluar y que convengan a sus intereses empresariales. Se recomienda, además, revisar la variable de comunicación asertiva la cual no resultó significativa en el presente estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, S. (2014). Aportes metodológicos en la estimación de tamaños de muestra en estudios poblacionales de prevalencia. Recuperado de: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283363/sao1de1.pdf>

Anibal, C., Manosalvas, L., y Nieves. J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

Araque, C., Del Valle, Y., Córdoba, M., Hugo, V., Y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2065707500>

Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

Arriaza, M. (2006). Guía práctica de análisis de datos. Junta de Andalucía. P. 102.

Bach, B. (2018). Diseño de puesto y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Corporación Acciona B&S S.A.C 2017. Recuperado de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4861/Silva%20Bruno%20AraSelica%20Janet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barajas, M. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449854118008>

Barrera, J., Curasma, A., y Gonzales, A. (2014). La motivación en relación con el aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes del cuarto grado de secundaria de la Institución Educativa Manuel Gonzales Prada de Huaycán Vitarte 2012. Recuperado de:

https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/673/T025_44285922_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Becha, J. (2019). Análisis Multivariado. Recuperado de:
https://editorial.uaa.mx/docs/analisis_multivariado.pdf

Beltrán, M. (2020). Impacto laboral por la automatización en los procesos productivos en la industria automotriz de Sonora: caso Planta Ford 1990-2017. Recuperado de:
<https://integracioneconomica.unison.mx/wp-content/uploads/2020/10/Tesis-Mauricio-Tadeo-Beltran-Gaxiola-Septiembre-02.pdf>

Bernabé, A. (2013). Modelos para estudiar el efecto de Cambios de uso del suelo en los caudales Máximos instantáneos en microcuencas, Región del Biobío, Chile. Recuperado de:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bmficis718m/doc/bmficis718m.pdf>

Betancur M. (2017). Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa transportes DECO S.C.R.L, CALLAO – 2017. Recuperado de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3093/Betancur_PMY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Borrego S. (2008). “Estadística Descriptiva e Inferencial”. En Innovación y Experiencias educativa. Recuperado de:
https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_13/SILVIA BORREGO 2.pdf

Bouza, C. (2018). Modelos de regresión y sus aplicaciones. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/CarlosBouza/publication/323227561_MODELOS_DE_REGRESION_Y_SUS_APLICACIONES/links/5a871265a6fdcc6b1a3abe40/MODELOS-DE-REGRESION-Y-SUS-APLICACIONES.pdf

Buenaño, A. (2018). Análisis comparativo de la propaganda política de los candidatos al congreso Ángel Javier Velásquez Quesquén y Virgilio Acuña Peralta, durante los

comicios electorales 2016. Recuperado de:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5156/Buena%C3%B1o%20Trujillano%20Antony.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cabello, S. (2014). Análisis comparativo de modelos de regresión lineal y redes neuronales (RNA), para estimación de humedad volumétrica utilizando conductividad eléctrica aparente (CEA) en sueldos andisoles y un vertisol en Chile. Recuperado de:
http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2708/3/Tesis_Analisis_comparativo_de_modelos_de_regresion.pdf

Caiza, M. (2019). Análisis de contenidos de diarios locales sobre noticias relacionadas con los candidatos a la alcaldía de Riobamba y la opinión pública, Enero-Junio 2019. Recuperado de:
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6172/1/%E2%80%9CAN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDOS%20DE%20DIARIOS%20LOCALES%20SOBRE%20NOTICIAS%20RELACIONADAS%20CON%20LOS%20CANDIDATOS%20A%20LA%20ALCALD%C3%8DA%20DE%20RIOBAMBA%20Y%20LA%20OP.pdf>

Cárdenas, B. (2019). Percepción de la cultura organizacional según Cameron y Quinn en la Tienda 512 de un banco en distrito de El Tambo, Huancayo. Recuperado de:
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/5591/2/INV_FCE_308_TE_Cardenas_Vilcapoma_2019.pdf

Cerruti, P. (2019). Comunicación, política y poder: una reconsideración de la obra de Harold Lasswell. Recuperado de:
https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjI2Pn_w9zwAhUH6Z4KHUVyBEYQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7502834.pdf&usq=AOvVaw3sQDtGgVhCz5UBzo9unN7J

Chaquina, A. y Zárate. P. (2015). Diseño de un modelo para el desarrollo del compromiso laboral y empresarial aplicado a la empresa "STEM". Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9644/1/QT07275.pdf>

Chirinos, Y., Meriño, V., y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>

Consuelo, C., I Sarmentero, I., Gómez, O., y Falcón., O. (2017). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v39n1/rrii10118.pdf>

Corral. Y., Corral. L. Y Franco, A. (2015). PROCEDIMIENTOS DE MUESTREO. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>

Cruz, H. (2012). Efectos de los entornos familiares responsables sobre la calidad de la motivación de los colaboradores. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/83577895.pdf>

Enríquez, J., Guillén, M., Valenzuela, B., y Jaime, M. (2015). SOCIEDAD, CULTURA Y EDUCACIÓN EN SONORA Problemas, Vulnerabilidad y Cambio Social. Recuperado de: <http://www.gartuppi.com/2015/SOCIEDAD.pdf>

Escamilla, M. et al. (2020). Repetibilidad y Reproducibilidad en las Mediciones del Espesor de Tubos de Acero para Ferroaducto. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/944/94463783003/html/>

Escudero, C., Y Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14207/1/Cap.1-Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.pdf>

Fabila, A. (2013). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&u>

act=8&ved=2ahUKEwjEoqangOr3AhXqC0QIHRkvCoMQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6349269.pdf&usq=A0vVaw3Q-Knj2SUdWxPptlbkVa7w

Farlado, P. y Pateiro, B. (2012). Estadística y metodología de la investigación. Recuperado de: http://eio.usc.es/eipc1/BASE/BASEMASTER/FORMULARIOS-PHP-DPTO/MATERIALES/Mat_G2021103104_EstadisticaTema1.pdf

Ferro, J. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>

Flores, C., y Flores, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3412237018/3412237018.pdf>

Flores, D. (2019). Cumplimiento del perfil de puestos y su relación con la compensación remunerativa en los trabajadores de la Municipalidad Provisional de Lamas, periodo 2018. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31288/Flores_CDT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Forero, G. Y Martínez, J. (2020). MODELO DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE PARA EL PRONÓSTICO DE VENTAS DE BOLSAS ECOLÓGICAS PARA LA EMPRESA BOLECO SA, EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ DC. Recuperado de: https://repositorio.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16439/1/2020_Modelo_Regresi%C3%B3n_Multiple.pdf

Genesi, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78218453007.pdf>

Giraldo, P., Monroy, F., y Santa María, L. (2019). Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24011/1/TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CALIDAD%20LABORAL.pdf>

Granda, M., & (2019). Introducción a la Administración: Manual del estudiante. Universidad San Martín Porres (USMP), Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>

Grima, J. (2016). Propuesta metodológica para el análisis y protección de la calidad del agua subterránea de acuerdo con los requerimientos de la Directiva Marco y la Directiva derivada de Aguas Subterráneas. Recuperado de: [https://oa.upm.es/39778/1/JUAN GRIMA OLMEDO.pdf](https://oa.upm.es/39778/1/JUAN_GRIMA_OLMEDO.pdf)

Gujarati, D. M. (2010). Econometría. Pp. 278. Recuperado de: <https://fvela.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/econometria-damodar-n-gujarati-5ta-ed.pdf>

Hechavarría, S. (2012). Diferencias entre Cuestionario y Encuesta. Recuperado de: <http://uvsfajardo.sld.cu/diferencia-entre-cuestionario-y-encuesta>

Hernández, R. (2011). Prueba de hipótesis anidadas y no anidadas y métodos de discriminación para modelos no lineales.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hijar, H. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Designs Quality Exports S.A.C., 2016. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8578/Hijar_PAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ibarra, M. (2019). Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes. Recuperado de: <http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf>

Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional An Overview of the Organizational Climate. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>

Jiménez, O. (2012). El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4327/JimenezOscar2012.pdf?sequence=4>

Jiménez, Y. y Suárez, M. (2014). Investigación de campo como estrategia metodológica para la resolución de problemas. Recuperado de: <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>

LEE, J. y Vergara, S. (2012). Investigación teórica sobre la gestión de emociones y su efecto en la creatividad organizacional. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76557/1/investigacion_teorica_gestion.pdf

Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425548450010.pdf>

López, J. (2019). Diagnóstico de la Cultura Organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción. Recuperado de: http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis_JJLR_Ago2017.pdf

Luceño, A. y González, F. (2015). Método estadístico para medir, describir y controlar la variabilidad [Recurso electrónico] Pag. 3. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b3d5DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=m%C3%A9todos+estad%C3%ADsticos+descriptivos&ots=IAO0ZmnHTA&sig=cWcFqW8HMiljixjwNOp1JYyYknk#v=onepage&q=m%C3%A9todos%20estad%C3%ADsticos%20descriptivos&f=false>

Lucero, G. y Manciatí, J. (2013). Análisis de la relación entre la aplicación del proceso administrativo en las PYMES de la ciudad de Quito dedicadas a la venta al por menor de vehículos automotores y su sostenibilidad y posicionamiento en el mercado en el periodo 2008 – 2012. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6368/6/UPS-QT04931.pdf>

Madero, S. y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v13n1/2007-7858-cuat-13-01-95.pdf>

Martínez, J. (2020). Modelo de regresión lineal múltiple para el pronóstico de ventas de bolsas ecológicas para la empresa Boleco S.A en la ciudad de Bogotá DC. Recuperado de: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d46c886d-9855-4eee-8567-6b3126d7b616/content>

Martínez, M. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjmVoyv9On3AhWyK0QIHVLDB1sQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdi.ernet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F6308426.pdf&usg=AOvVaw3iNq8YJd478h1HaaHDgp-k>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v20n1/1607-4041-redie-20-01-38.pdf>

- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v20n1/1607-4041-redie-20-01-38.pdf>
- Matos, F., Contreras, U. y Olaya, J. (2020). Estadística descriptiva y probabilidad para las ciencias de la información con el uso del SPSS. Recuperado de: <http://eprints.rclis.org/40470/1/ESTADISTICA%20DESCRIPTIVA.pdf>
- Medrano, K. (2022). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Kevin Edu S.A.C durante la crisis Covid-19. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5862/AE-L_030.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mera, C. (2013). "Motivación y desempeño laboral: Un estudio con los ejecutivos de ventas de corporación Markbar 2012". Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13296/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20CESAR%20MERA%20CEVALLOS.pdf>
- Mina, M. (2019). Paradigmas de la comunicación e incidencia en la formación del estudiante de comunicación. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45096/1/Paradigmas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20e%20incidencia%20en%20la%20formaci%C3%B3n%20del%20estudiante%20de%20comunicaci%C3%B3n%20.pdf>
- Molina, C. (2021). Relación entre el nivel de dependencia de funcionalidad de las actividades cotidianas y la calidad de vida de personas atendidas en organizaciones para el adulto mayor. Recuperado de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16763/Molina_na.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montero, G. (2016). Modelos de regresión lineal múltiple. Universidad de Granada. Recuperado de: https://www.ugr.es/~montero/matematicas/regresion_lineal.pdf

Montoya, I. (2013). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

Mora, C., Cano, P., Martínez, J., y Sánchez, D. (2019). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2285.pdf>

Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION

Ortega, F. (2020). Relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios de la Ciudad de Bogotá. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25058/1/Tesis%20de%20maestr%C3%ADa%20Psicolog%C3%ADa.pdf>

Otzen, T. y Materola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. [Artículo]. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Panta, K. y Castillo, R. (2017). FACTORES RELEVANTES EN LAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Panta, k. y Masias, R. (2017). Factores relevantes en las teorías de la administración. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequenc+D56+D6:D15+D6:D17+D6:D17

Paredes, D., Ibarra, L. y Moreno, Z. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>

Paredes, D., Ibarra, L., y Moreno, Z. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>

Párraga et. Al (2017). Curso de nivelación. Recuperado de: https://ies9027-inf.d.mendoza.edu.ar/sitio/upload/Curso_ingreso_2017_IES_9027_completo_ultima_version_1.pdf

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/695/69559148009/69559148009.pdf>

Peralta, M. (2015). "El liderazgo que ejercen los (as) subdirectores y su incidencia en la práctica docente del Colegio Público Salvador Mendieta, Colegio Público Nicarao e Instituto Público Esquipulas, ubicados en el distrito V del municipio de Managua durante el II semestre del año lectivo 2015". Recuperado de: <https://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>

Pérez, C. (2004). Técnica de análisis multivalente de datos: aplicaciones con SPSS. Pearson Prentice Hall. P.

Pérez, F. (2014). "El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)". Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3707/1/T-UC-0007-180.pdf>

Pérez, H. (2018). Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/230583918.pdf>

Porras, A. (2017). Estadística inferencial. En Diplomado en análisis de información Geoespacial. Recuperado de: <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/159/1/15-Estadistica%20Inferencial%20%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>

Rendón, M., Villasís, M. y Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. [Artículo]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755026009.pdf>

Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>

Reyes, E. (2021). Efecto económico de la gestión ambiental en los procesos de producción industrial en México. Recuperado de: https://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/2285/EFEECTO_1.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Rincón, L. (2019). Introducción a la estadística inferencial. Recuperado de: <https://lya.fciencias.unam.mx/lars/Publicaciones/ei2019.pdf>

Rivadeneira., J., y De la Hoz, A. (2019). Análisis general del SPSS y su utilidad en la estadística. Recuperado de: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/19/19>

Rivera, C. (2018). Un modelo de Ecuaciones Estructurales para el escalamiento multidimensional de datos asimétricos. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/51653/26515246.pdf?sequence=4>

Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Rodriguez, H. (2015). Propuesta de mejora del clima laboral y cultural organizacional en el ministerio de coordinación de desarrollo social. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Rositas, 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). Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/316085928_Los_tamano_s_de_las_muestras_en_encuestas_de_las_ciencias_sociales_y_su_repercusion_en_la_generacion_del_conocimiento_Sample_sizes_for_social_science_surveys_and_impact_on_knowledge_generation

Ruiz, N. (2020). Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019. Recuperado de:
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2912/RuizNils_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salgado, L., y Espejel, J. (2015). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/journal/818/81847431007/html/#fn1>

Sánchez, G. (2018). Planificación e implementación del análisis de los sistemas de medición en la empresa Denso Manufacturing, bajo los lineamientos del Manual MSA. Recuperado de:
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6255/TESIS%20GONZALO%20SANCHEZ%2020180104.pdf?sequence=1>

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Recuperado de:
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Sanchez, M. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. Recuperado de:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>

Sánchez, T. (2018). Generalidades del clima organizacional An Overview of the Organizational Climate. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v13n3/ms02313.pdf>

Sandoval, J. (2016). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?. Recuperado de: http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sergueyevna, N. y Mosher, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva del comportamiento del consumidor. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>

Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019014/609965019014.pdf>

Sotelo, J., y Figueroa, H. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>

Sousa, V., Driessnack, M., y Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltante para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/7zMf8XypC67vGPrXVrVFGdx/?format=pdf&lang=es>

SUM, M. (2015). Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Torres, K., Lamenta, P., y Hamidian, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056570008/553056570008.pdf>

Velasco, J. (2013). Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/4033/1/1080253658.pdf>

Vera, L. (2016). El Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción y Compromiso Laboral en una Empresa del Ramo Ferroviario. Recuperado de: <https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/4064/MAD1ICO01016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villegas, J. (2016). Influencia del recurso hídrico en la determinación de los precios de los predios adjuntos a la subcuenca la Quebrada El Palo en el municipio de Victoria, Caldas, a partir de la metodología de precios hedónicos. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1186&context=ing_ambiental_sanitaria

Webster, A. (2001). Estadística aplicada a los negocios y la economía. Pp. 270. Recuperado de: https://dennismontes2.files.wordpress.com/2014/11/estadistica_negocios.pdf

Wooldridge, J. M. (2016). Introducción a la econometría. Un enfoque moderno. Pp. 22. Recuperado de: <https://herioscarlanda.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/10/wooldridge-2009-introduccion-a-la-econometria-un-enfoque-moderno.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1



ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL



La presente encuesta, forma parte de un proyecto de investigación de Doctorado que tiene como objetivo medir la percepción que tienen los Coordinadores de Recursos Humanos de la industria Maquiladora de Guaymas y Empalme, sobre los factores que mejoran el Clima Organizacional, en su planta de trabajo. La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), agradece su participación contestando este instrumento. Le aseguramos confidencialidad de la información proporcionada.

SECCIÓN I: PERFIL DE LA EMPRESA

1. Año de inicio de operaciones de la planta _____
2. Número de empleados (operativos y de confianza) _____
3. Número de empleados Coordinadores de Recursos Humanos de la planta

4. Giro de la empresa _____

SECCIÓN II: PERFIL DEL ENCUESTADO

1. Edad:
2. Género: ()Femenino ()Masculino
3. Años en la empresa:
4. Años en el puesto actual:
5. Nivel máximo de estudios:

Instrucciones: Lea las siguientes afirmaciones y con base en su criterio y experiencia, califique en una escala del uno al siete, qué tanto ocurren en la empresa. Considere la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
<i>Completamente en desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>Completamente de acuerdo</i>

Su opinión es confidencial.

Gracias por su colaboración.



SECCIÓN III: Clima organizacional		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo.
Clima Organizacional: Se refiere a la situación real de la empresa Vs la situación que percibe cada trabajador, respecto al ambiente laboral y cómo interactúa con los demás, es decir, sus actitudes y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos o no, de la organización.								
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	Se evalúa el clima organizacional al menos 1 vez al año, por parte del Coordinador de recursos humanos.							
2	Se dan a conocer los resultados del clima, inmediatamente después de haber aplicado la evaluación.							
3	Participan todos los niveles en la aplicación de estrategias de mejora.							
4	Según mi percepción, el clima organizacional, en mi planta de trabajo es excelente.							
5	Cuando se dio la pandemia por el SARS-Cov-2 (COVID 19), se apoyaron los lineamientos que puso la autoridad (cubrebocas, anti-bacterial, distancia entre personas, etc.) y se cumplieron.							

SECCIÓN IV: Cultura organizacional.		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo.
Cultura Organizacional: Se refiere al conjunto de percepciones, conductas, creencias, valores, tradiciones y maneras de relacionarse que determinan el clima laboral en una empresa. Refleja la manera de pensar y de comportarse que predomina en la organización e influye en el desempeño laboral.								
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	La planta da a conocer la cultura organizacional a sus trabajadores.							
2	Se promueve la cultura organizacional constantemente en la empresa.							
3	Según mi opinión, los trabajadores perciben a la empresa, como el mejor lugar para trabajar.							

4	Como Coordinador de recursos humanos, que conoces a tu gente, piensas que el trabajador se identifica totalmente con los valores de la empresa.							
5	Mi desempeño laboral, como Coordinador de recursos humanos, contribuye al logro de los objetivos de la organización.							

SECCIÓN V: Especificación del ocupante/Descripción del puesto.		1	2	3	4	5	6	7
Descripción del puesto/Especificación del ocupante: Se refiere a la descripción de los requisitos para ocupar el puesto de trabajo. Determina las actividades importantes y los atributos personales necesarios, para realizar con éxito las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.								
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	La planta da a conocer al ocupante del puesto, sus responsabilidades y obligaciones, una vez firmado el contrato.							
2	Es responsabilidad del Coordinador de recursos humanos, aplicar las medidas correctivas al trabajador.							
3	En tu planta, se lleva a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal.							
4	En tu planta, se otorga capacitación al personal.							
5	El Coordinador de recursos humanos, apoya en la logística de la capacitación al personal de la planta.							

SECCIÓN VI: Comunicación asertiva.		1	2	3	4	5	6	7
Comunicación asertiva: Se refiere al intercambio de información, con el uso de la realimentación para lograr conductas y respuestas esperadas. Permite propiciar la empatía, la amabilidad y el respeto entre los trabajadores, lo que ayuda a un clima laboral apropiado y un elemento fundamental, para alcanzar las metas en las empresas.								
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	La comunicación asertiva es una estrategia que mejora el clima organizacional.							
2	El Coordinador de recursos humanos promueve estrategias para el logro de la empatía entre trabajadores y jefes.							
3	La amabilidad es una característica del Coordinador de recursos humanos, respecto del trato con los jefes y los trabajadores.							
4	Es responsabilidad del Coordinador de recursos humanos promover el respeto entre los jefes y trabajadores.							

SECCIÓN VII: Trabajo colaborativo del personal.		1	2	3	4	5	6	7
Trabajo colaborativo del personal: Se refiere a la cooperación de cada miembro del equipo de trabajo, para ayudar al cumplimiento del objetivo común. Es un beneficio individual y organizacional, debido a que promueve el logro de resultados, a través de la toma de decisiones en conjunto.								
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	El Coordinador de recursos humanos procura la interacción con los miembros de la organización.							
2	Es responsabilidad del Coordinador de recursos humanos, evaluar la cooperación de los miembros del equipo de trabajo.							

3	El Coordinador de recursos humanos procura el beneficio individual y organizacional del trabajo colaborativo.						
4	Es responsabilidad del Coordinador de recursos humanos, la toma de decisiones conjuntas, entre él mismo, los jefes y los trabajadores.						

SECCIÓN VIII: Reconocimiento al personal.								
Reconocimiento al personal: Se refiere a las estrategias que utilizan las organizaciones para premiar a los trabajadores, con una evaluación previa sobre su desempeño. Este es considerado una herramienta de gestión muy útil que permite mejorar la relación empresa-trabajador y genera cambios positivos que ayudan a la mejora del desempeño.		Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo.
Ítems		1	2	3	4	5	6	7
1	En tu planta, se realizan evaluaciones del desempeño del trabajador.							
2	Es una función del Coordinador de recursos humanos promover estrategias de premiación al trabajador.							
3	El Coordinador de recursos humanos busca el mejoramiento de la relación empresa-trabajador.							
4	En tu planta, se hacen reconocimientos por logros, a los trabajadores.							
5	La mejora del desempeño es una actividad constante, promovida por el Coordinador de recursos humanos.							

Instrucción: Coloque del 1 al 5 el número que corresponde a cada factor, según su importancia de aplicación en la planta, para mejorar el clima organizacional (Donde 1 es el más importante y el 5 el menos importante).

- ___ Cultura organizacional
- ___ Descripción del puesto
- ___ Comunicación asertiva
- ___ Trabajo colaborativo del personal
- ___ Reconocimiento al personal

¡Muchas gracias por su colaboración!