



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**

**FACTORES CLAVE DEL ÉXITO PARA LA IMPLANTACIÓN DE  
PROYECTOS DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

**Tesis**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

Presenta

**M.A. Felipe Dávila Soltero**

Tutores

**Dr. Salvador Noriega Morales  
Dr. Luis Alberto Gómez Alvarado  
Dr. David Galicia Osuna**

**ADSCRITOS AL PROGRAMA DE POSTGRADO  
EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**MEXICO, D.F. Mayo del 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4. Hipótesis.....	8
1.4.1. Hipótesis General.....	8
1.4.2. Hipótesis Especificas.....	8
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	8
1.5. Justificación.....	9
1.6. Delimitación y Alcance.....	10

## 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de la Filosofía Organizacional.....	11
2.1.1. Conceptos Básicos.....	11
2.1.2. Elementos de la Filosofía Organizacional.....	12
2.2. Teoría básica de Cultura Organizacional.....	16
2.3. Teoría básica de Clima Organizacional.....	18
2.4. Relación entre Cultura, Clima y Filosofía Organizacional.....	20
2.5. Factores Clave del Éxito.....	21
2.5.1. Tangibles Organizacionales.....	22
2.5.2. Recursos Humanos.....	23
2.5.3. Capacidades.....	25
2.5.4. Intangibles Organizacionales.....	27

## 3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Caracterización de la Maquiladora en Cd. Juárez.....	33
---	----

## 4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño de la Investigación.....	35
4.1.1. Clasificación de la Investigación.....	35
4.1.2. Sujetos de la Investigación.....	35
4.2. Recursos.....	36
4.3. Métodos.....	36
4.4. Descripción del Método de Investigación.....	37
4.4.1. Revisión de la literatura sobre los Factores Clave del Éxito.....	38
4.4.2. Diseño del Instrumento de Medición.....	38

4.4.3. Validación del Instrumento.....	38
4.4.4. Integración del Tamaño Muestral.....	39
4.4.5. Aplicación del Instrumento en la Industria Maquiladora .....	39
4.4.6. Captura de la Información en el Paquete Estadístico SPSS.....	39
4.4.7. Técnica del Análisis Factorial.....	39
4.4.8. Determinación de los Factores Clave del Éxito.....	40
4.4.9. Diseño y Validación del Modelo.....	40

## 5. RESULTADOS

5.1. Resultados de la Validación del Instrumento.....	41
5.2. Composición de la Muestra.....	41
5.3. Aplicación del Instrumento de Medición.....	42
5.4. Análisis de Datos.....	43
5.4.1. Análisis Factorial Exploratorio.....	43
5.4.1.1 Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).....	44
5.4.1.2 Análisis Factorial Exploratorio (Índice de Componentes Principales).....	44
5.5. Factores Clave del Éxito Propuestos .....	45
5.6. Modelo Propuesto de los Factores Clave del Éxito .....	49
5.7. Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	50

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	55
--	----

## 7. REFERENCIAS

7. Referencias.....	57
---------------------	----

# 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen los antecedentes del proyecto, la descripción del problema, seguida de los objetivos, hipótesis y la justificación del proyecto, para finalmente determinar el alcance.

## 1.1. Antecedentes

Esta investigación se originó a partir de la evidencia que se ha presentado tanto teórica como empírica, sobre la teoría y despliegue de proyectos de la Filosofía Organizacional.

En lo que se refiere a la evidencia teórica Simon D. H., (2006); Bourne, Wilson y Lester, (2009); Park G., (2009); Hitlinin S., (2004); Prajogo D. I., y Mc. Dermott, (2005); Longenecker C., (2011); Petridou E., (2011); Gkorezis P., (2011); Fakunmoju S., (2010), afirman que existe un campo del conocimiento muy extenso; en los libros, y en revistas no se observa alta coincidencia entre los autores en las teorías que exponen, no obstante, es una teoría importante a estudiar puesto que todas las organizaciones manejan el elemento más importante que es el capital humano, cuyo comportamiento es influenciado por la Filosofía Organizacional.

El desarrollo de una plantilla de personal con alto nivel de compromiso es un resultado multifactorial, pero, es pertinente realizar esta investigación para determinar, con precisión, los factores clave del éxito para la implantación de la filosofía, así como la contribución de la filosofía organizacional en los resultados de la empresa y en el compromiso de los empleados. La Filosofía Organizacional adecuadamente implantada en una organización es trascendental para los resultados esperados en la misma, que generalmente son relacionados con la productividad de esta, dando como resultado una Cultura Organizacional que reforzará los objetivos planteados por cada empresa.

En lo que se refiere a la evidencia empírica en la industria maquiladora de exportación existen 2 tipos de empresas:

- Con filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores) sin efecto apreciable en conductas, desempeños, actitudes, productividad, liderazgo, trabajo en equipo y con resultados en general, similares a las que no tienen.
- Con filosofía organizacional con efectos impresionantes en lo referente a resultados en general.

En virtud dicha problemática es pertinente determinar lo que las hace diferentes, e identificar los Factores Clave del Éxito para la Implantación de la Filosofía Organizacional, con ello se podría explicar la esencia de la efectividad de la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional.

También es pertinente señalar que en la experiencia personal como investigador universitario y consultor en recursos humanos durante 20 años, se ha observado que hay organizaciones en las que no hay definiciones precisas de filosofía organizacional pero se observa fuerte compromiso de los empleados, mientras que hay empresas con fuertes inversiones en el programa de filosofía organizacional, con empleados que no manifiestan compromiso con su empresa. Organizaciones que van desde 100 empleados hasta un promedio de 2000 empleados las cuales muestran diferentes rangos de productividad así como diferentes niveles de identidad y compromiso. Organizaciones con o sin una Filosofía Organizacional definida, las cuales tienen rangos de ausentismo diversos y satisfacción de los empleados que los invita a participar activamente en la realización de la meta principal de la mayoría de las organizaciones que es la productividad. Es muy importante investigar, obtener explicaciones de dicho planteamiento.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

El Problema estudiado en este proyecto tiene dos dimensiones, una práctica y una teórica, en la práctica, la administración del recurso humano en las empresas no es tarea sencilla; se desea que el personal trabaje unido, de una manera armónica, con sinergias y un clima de trabajo que impulse el desarrollo personal y el de la empresa; sin embargo, es difícil

que las organizaciones puedan conciliar, con efectividad, los intereses personales con los de la misma organización; la administración se encuentra frente a la problemática de estandarizar conductas, desempeños, y actitudes pero sobre todo que las personas y la organización acuerden sobre la satisfacción de necesidades de ambos. Nuevamente se presenta una tarea compleja para los líderes organizacionales ya que el perfil o la idiosincrasia de cada persona dentro de la organización no es pues las personas son diferentes entre sí.

Por lo referido se presenta en el campo de la práctica el problema de determinar los Factores Clave del Éxito para la implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional.

Para atender esta problemática, al consultar la literatura de este campo del conocimiento y en el aspecto teórico, hay una gran diversidad de teorías administrativas que tratan de dar explicaciones para delimitar los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional partiendo de la diversidad de definiciones de Filosofía Organizacional, y Cultura Organizacional.

Las organizaciones se ven afectadas por diversos factores externos, Nájera (2008) reporta que los principales problemas encontrados son entre otros, la insatisfacción laboral, la disponibilidad de otras alternativas de empleo, el bajo nivel de compromiso de la organización y del empleado así como el mal ambiente de trabajo. Existen entonces factores en los cuales los empresarios tienen cierto control y otro sobre los cuales no tienen control, en lo que corresponde a la efectividad de la aplicación, Moreno (2008) afirma que se arriesga dicha efectividad por los cambios constantes del entorno de trabajo de las organizaciones, que son fuente de grandes desafíos para la gerencia de los recursos humanos y en particular para la salud laboral considerando los enfoques y definiciones de las escuelas: de sistemas, conductistas, contingencia y calidad.

Si se analizan las afirmaciones de Nájera (2008) se tendrá que partir del punto del concepto de necesidades para poder entrar en el punto de satisfacción personal, y

tomando en cuenta que todos los seres humanos son diferentes, se encontrará una variedad de escalas de necesidades en todas las empresas; por ello la satisfacción de necesidades es una tarea ardua para cualquier administrador de recursos humanos en cualquier organización. Asimismo hay que tomar en cuenta los cambios que experimenta siempre la sociedad, ya que esto impacta de una forma definitiva. A partir de lo anterior se pueden definir los siguientes como problemas de investigación: No hay claridad en los elementos de la Filosofía Organizacional, no hay coincidencia sobre los resultados de proyectos para el despliegue de la Filosofía Organizacional, y no hay claridad en los Factores Clave del Éxito para la implantación.

### **1.3. Objetivos**

En este capítulo se presenta el objetivo general así como los objetivos específicos de la investigación.

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar los Factores Clave del Éxito para el despliegue de proyectos de Filosofía Organizacional y organizarlos en un modelo de ecuaciones estructurales que explique objetivamente, la efectividad en la implantación de proyectos de la Filosofía Organizacional.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar los Factores Clave del Éxito de la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional en la literatura en el estado del arte.
- Determinar los Factores Clave del Éxito de la Filosofía Organizacional en una muestra de empresas industriales, similares, de la Industria Maquiladora de



Ciudad Juárez. (Método de muestreo no probabilístico; muestreo por conveniencia, Weiers, R . (1986).

- Clarificar y precisar las relaciones entre los factores y la efectividad.

## **1.4. Hipótesis**

En esta sección se exponen los supuestos a comprobar; hipótesis general así como las hipótesis específicas, seguidas de las preguntas de investigación.

### **1.4.1. Hipótesis General**

- Se puede construir un modelo estructural que explique los Factores Clave del Éxito que incidan en la implantación efectiva de proyectos de Filosofía Organizacional.

### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

- Los FCE explican la efectividad de la implantación de FO.
- Los FCE generan productividad en las organizaciones.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación:**

- ¿Cuáles son los Factores Clave de Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional?
- ¿Se puede determinar la efectividad del despliegue de la Filosofía Organizacional en la muestra tomada de empresas maquiladoras y clarificar las relaciones entre los factores y la efectividad?

## 1.5. Justificación

Los resultados de esta investigación impactan en dos frentes. En primer lugar impacta en la teoría del campo del Comportamiento Organizacional, que tiene alguna relación con la Administración de la Producción y las Operaciones. En la literatura de ambos campos se encuentra a la filosofía organizacional y se explican, de diversas formas, sus contenidos, propósitos y despliegue. Específicamente, se considera que el impacto en la teoría es para acrecentar su poder explicativo, puesto que actualmente en la teoría no hay explicaciones satisfactorias sobre los factores para asegurar un despliegue exitoso de la Filosofía Organizacional. Como no se observa un acuerdo entre los expertos respecto de los factores del éxito del despliegue de la Misión, Visión y Valores, ello puede explicar la gran cantidad de evidencia empírica que indica el fracaso de estos proyectos.

En la otra vertiente de impacto, se contribuye a la efectividad en las empresas, puesto que de este proyecto se obtiene información que indica los factores más importantes para una implantación exitosa. No obstante es una teoría importante puesto que en todas las organizaciones trabaja el ser humano y como su comportamiento es influenciado por la Filosofía Organizacional debido a que está inmerso en la cultura y el clima organizacional que trata de crear e infundir la misma, es muy importante que las organizaciones posean un modelo adecuado para desplegar proyectos de Filosofía Organizacional.

Por estas razones, el proyecto explica los FCE en empresas de alto nivel de desarrollo tecnológico de la industria maquiladora de exportación de Ciudad Juárez, específicamente, se investigaron los FCE en la implantación de FO en las empresas que integran la muestra. Por tanto, los resultados solo explican el éxito o fracaso en plantas de las industrias investigadas y, para acrecentar su generalidad, se tendrán que realizar proyectos similares a éste en otras industrias, de tal forma que la evidencia empírica que sea recolectada permita acrecentar el poder explicativo de esta propuesta y que las empresas que adopten este modelo puedan desplegar –con efectividad- proyectos de la filosofía organizacional.

## **1.6. Delimitación y Alcance**

Este proyecto explica los FCE en empresas de alto nivel de desarrollo tecnológico de la industria maquiladora de exportación de Ciudad Juárez, específicamente, se investigaron los FCE de la implantación en dos segmentos de empresa, un segmento integrado con las empresas que consideraron exitosa la implantación y otro segmento con proyectos que se consideraron como fracaso.

Por tanto, los resultados que se obtendrán solo explicarán el éxito o fracaso en plantas de esa industria y para acrecentar su generalidad se tendrán que realizar proyectos similares a éste en otras industrias, de tal forma que la evidencia empírica que sea colectada, permita mejorar el poder explicativo de esta propuesta, ya que de esta forma se puede afirmar en base a lo planteado en el marco teórico de esta propuesta; que existe una clara necesidad de exponer elementos congruentes pero, sobre todo, efectivos para la industria en mención.

De esta manera se presenta la clara necesidad de las industrias de contar con un modelo administrativo que permita el despliegue efectivo de la Filosofía Organizacional por medio de los Factores Clave de Éxito. Existe una amplia gama de factores que en algunas empresas si dan resultado pero como se comento anteriormente, en otras no surten efecto como se espera generalmente, ocasionando un detrimento en los niveles de satisfacción de los empleados y por ende un impacto importante en los resultados productivos de las organizaciones estudiadas.

Ciudad Juárez Chihuahua es bastión de la industria Maquiladora en México, esto basado en la experiencia del ramo en la localidad, que presenta un manejo productivo y una experiencia que proporciona un marco para delimitar los problemas que surgen por una falta de un modelo que otorgue elementos prácticos para la administración de los Factores Clave del Éxito orientados a la satisfacción de los empleados así como la identidad, compromiso, entrega y disposición para el desarrollo que finalmente redundan en la productividad.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se comenta sobre los conceptos de la teoría del campo del conocimiento administrativo en que se ubica este proyecto de investigación. Se exponen los conceptos de cultura, seguidos del concepto de Factores Clave de Éxito y la teoría de la Filosofía Organizacional, conceptos básicos, elementos, teoría básica de Cultura Organizacional, teoría básica de Clima Organizacional, la relación entre Filosofía Organizacional, Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

### **2.1. Teoría de la Filosofía Organizacional**

En este apartado se examinarán algunas de las definiciones de Filosofía Organizacional, y los elementos que la conforman.

#### **2.1.1. Conceptos básicos**

En la teoría hay varias definiciones de Filosofía Organizacional, entre ellas, Granell (1997) la define como ideas que comparten los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa esta determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. Garcia y Dolan (1997) definen a la Filosofía Organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.

González M. (2008), Chebaud (2007) afirman que la Filosofía Organizacional impulsa el desarrollo del compromiso del empleado y provee un sentido al trabajo. Esto da la pauta para entrar en el análisis de la Filosofía Organizacional y su aplicación, de forma efectiva, para incrementar la productividad y acrecentar, entre otras variables, la motivación, el liderazgo efectivo, la identidad y el compromiso con la organización.

Si la forma de hacer las cosas y pensar en una empresa es identificada como Filosofía Organizacional, se puede orientar entonces este análisis al concepto básico de la

conducta resultado de las necesidades satisfechas o insatisfechas de un individuo. De hecho se pueden considerar en el campo del análisis de las necesidades de la organización como líderes, a los gerentes de estas organizaciones. En este sentido en las compañías estadounidenses generalmente se toman en cuenta valores distintos a los tomados en empresas mexicanas, generando esto un impacto claro en el manejo de las necesidades de las personas que laboran en estas empresas. Esto hace pensar en el punto de la responsabilidad que tienen las organizaciones en el manejo efectivo de una Filosofía Organizacional incluyente pero sobre todo que estructure e integre las necesidades de los empleados con las necesidades de la organización para finalmente poder hablar del logro de la meta de todas ellas, que es la productividad.

Esta gran cantidad de información sobre este tema es un factor de confusión, puesto que no se observa que la teoría sea de aceptación generalizada y aunque presenta ciertas inconsistencias y ambigüedades, sus contenidos pueden ser descritos como se propone en la siguiente sección.

### **2.1.2. Elementos de la Filosofía Organizacional**

Chu (2003) afirma que los siguientes como elementos de Filosofía Organizacional:

- El compromiso de la dirección por el cambio y mejora.
- La educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización.
- La participación y la implicación de la gente en la planeación.
- La evaluación del desempeño de las personas.

Schein (1988) plantea que la Filosofía Organizacional de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales: Nivel Nuclear o implícito que está conformado por todas las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo sus valores esenciales. Nivel Observante o explícito que comprende lo que la empresa hace (Procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización) y lo que la empresa aparenta que es (imagen externa en general).

Lengnick-Hall y Beck (2010) integran como elementos de Filosofía Organizacional:

- Las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos.
- La capacidad de una organización para ser resistente.
- Las capacidades, las acciones e interacciones de las personas.

La capacidad para ser resistente es siempre un elemento clave en cualquier organización, ya que se comentó que los cambios generan fuerzas dentro de la organización así como fuera de esta. Legnick, Hall y Beck (2010) proponen un análisis de resistencia para lograr estabilidad, pero ignoran los elementos básicos que se requieren para funcionar en cualquier organización y uno de estos es la adaptación al cambio, ya que sin ella la empresa quedaría rápidamente en niveles serios de obsolescencia.

Kemp y Dwyer (2001) relacionan como elementos de Filosofía Organizacional a la evaluación de desempeño de la organización, la formulación de estrategias, los efectos positivos del aumento de identificación de los empleados, la educación, el compromiso y el rendimiento de la organización.

Dirani (2011) relaciona como elementos de la filosofía organizacional a los valores y las creencias de los empleados ya que estos dos elementos impactan el desempeño de la organización.

El problema de las evaluaciones de desempeño se puede explicar por la diferencia cultural entre las organizaciones estadounidenses y las nacionales, ya que son regidas por diferentes preceptos, valores, políticas, estructuras y simplemente diferentes maneras de pensar. Relacionar una herramienta como lo son las evaluaciones de desempeño con los elementos de la Filosofía Organizacional resultará un argumento débil por su origen cultural pero que finalmente esta presente en el proceso organizacional.

Todd (2001) afirma que los elementos de Filosofía Organizacional generan un impacto en las cadenas de suministro pues definitivamente impactan las relaciones de la organización con sus clientes por una mala planeación y programación productiva.

El costo de las transacciones aumenta drásticamente si las relaciones de los compradores y la cadena de suministros no son administradas con efectividad así la inercia de un mal manejo impide que la compañía genere ordenes productivas dentro del proceso. Miha, Mojca y Dimovsky (2007) sugieren que los elementos de la Filosofía Organizacional efectiva no generan problemas relativos a la gestión de procesos empresariales, bajo rendimiento global y una visión débil del proceso de negocio. Chu (2003) comenta que el mal manejo de la Filosofía Organizacional resta la importancia del impacto de los cambios en los sistemas y seguir tratando inadecuadamente a los empleados. La ausencia o mal manejo de los elementos de la Filosofía Organizacional puede ocasionar algunos de los problemas que estos autores comentan.

Noriega, et al., (2011) presentan como elementos estructurales factores administrativos que se relacionan con el éxito del mantenimiento productivo total, dentro de los cuales el principal es el compromiso gerencial por medio del cual se puede obtener:

- Una cultura de 5s
- Una integración de los operarios
- Obtención de una ventaja competitiva.

Esto se relaciona de manera directa con los elementos de la Filosofía organizacional ya que el compromiso gerencial impacta de forma directa a la organización.

Galicia (2009) sostiene que la información sobre el capital intelectual se ha convertido en prioritaria para los inversionistas, gerentes, analistas financieros y analistas

de riesgo, como elemento importante en las organizaciones ya que representa un recurso estratégico que se traduce en la creación de valor y ventaja competitiva.

W.Y. Ng. et al., (2012) señalan como elemento de la Filosofía Organizacional al manejo de símbolos ya que el involucrar el diseño y manejo de símbolos ayuda en la optimización de la producción dentro de las organizaciones dedicadas a ello. Pratt (2003) presenta como elementos, la accesibilidad y flexibilidad en el manejo de símbolos en las organizaciones ya que ofrecen a los individuos y a las organizaciones un medio poderoso con el cual se negocia la identidad y el estatus en las relaciones dentro de estas.

Ornstein (2004) sostiene que los símbolos como elementos de la Filosofía Organizacional son un recurso de información usado por las personas, y conforman el Clima Organizacional.

La ausencia de Filosofía Organizacional (Documentada) y sus elementos, no siempre habla de un desequilibrio absoluto en la organización, ya que se pueden encontrar empresas perfectamente estructuradas que no cuentan con una Filosofía Organizacional clara y definida, pero sus integrantes muestran niveles de compromiso alto con estas, generando excelentes resultados orientados a la productividad.

Aquí se presenta, con las anteriores citas de estos autores, un abanico de posibilidades que van desde el clima y la cultura organizacional, hasta los productos, valores, visión, dinamismo organizacional, satisfacción del empleado, compromiso, educación, terminando por la vertiente de lo implícito y lo explícito dentro de los elementos que conforman a la Filosofía Organizacional, que dirige este estudio a la falta de un acuerdo entre los autores, generalmente se ha detectado una teoría inacabada ya que la información encontrada apunta a eso.

Por lo cual es importante presentar lo encontrado en referencia a la teoría básica de Cultura Organizacional, en la siguiente sección.



## 2.2. Teoría básica de Cultura Organizacional

Hay una gran diversidad de conceptos de Cultura Organizacional, por ejemplo, Edgar y Sedwick (1999) reportan que hay una diversidad de posibilidades de de definiciones de Cultura Organizacional. Smith (2005) comenta que es notoriamente difícil definir cultura. Mintzberg (2007) reporta que la cultura esencialmente está compuesta por las interpretaciones de un mundo, las actividades y artefactos que las reflejan. No existen culturas privadas, algunas actividades pueden ser individuales pero su significación es colectiva. Koot (2001) afirma que la Cultura Organizacional se puede definir mejor en términos de un proceso continuo de construcción y reconstrucción de la identidad, y producción de sentido en y de una organización, para la integración social y permite a esta sobrevivir. Hall (1990) comenta que para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional, fundamentada en los objetivos de la organización y las necesidades de los empleados la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

Por su parte, Peterson y Fischer (2004) definen Cultura Organizacional como la configuración de los valores, los supuestos implícitos, y los acuerdos que se expresan en las declaraciones abiertas, los patrones de comportamiento, y la interpretación de los símbolos que distinguen a una organización de las demás.

En efecto, una perspectiva de análisis centrada en los valores puede mostrar una clara definición de lo que se requiere para contar con elementos para el logro de las metas organizacionales generalmente buscadas; productividad, satisfacción, desarrollo y equilibrio organizacional ya que la Cultura Organizacional focalizada en valores es compleja sin embargo proporciona cimientos sólidos para cualquier estructura.

Schein (1992) argumenta que al estudiar se debe adoptar un acercamiento más clínico y etnográfico para identificar claramente las clases de dimensiones y variables que pueden presentarse. Jaques (1952) define a la Cultura Organizacional como la costumbrista y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un

grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados, por la organización.

Denison (1996) define a la Cultura como la estructura profunda de las organizaciones, la cual esta enraizada en los valores, creencias, y premisas sostenidas por los miembros de la organización. Davis (1993) dice que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones.

Kargas, Pardalis (2009) definen a la Cultura Organizacional como el parámetro importante para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Debe tener en cuenta no solo los estados financieros de la misma sino también variables cuantitativas y cualitativas que finalmente remarca la importancia de la Cultura Organizacional en términos de rendimiento del negocio y su relación interactiva con los estados financieros, como un indicador o medidor de éxito. Un parámetro de supervivencia y crecimiento habla de un enfoque en el cual la productividad queda en un segundo plano ya que siempre aún que la supervivencia es un factor determinante, no tendría que estar en primer plano, el horizonte que muestra esta definición es fundamentalmente de resistencia y pierde fuerza en el momento que se analiza el parámetro de la productividad generalmente buscada por cualquier organización.

Schein (1998) define a la Cultura Organizacional como el grupo de creencias, valores y supuestos que son compartidos por los miembros de una organización. Richard, et al., (2009) afirman que la cultura organizacional esta relacionada con los contratos psicológicos y los contratos transaccionales, en donde los primeros generan un impacto positivo en la gente y los segundos un impacto negativo. Un contrato psicológico generalmente esta orientado a la satisfacción de las necesidades relacionadas con las emociones, de forma objetiva, se puede entender la relación de las necesidades con el contrato psicológico pero en el campo de la practica en las organizaciones se presenta la problemática del no incluir en la cultura organizacional una clara asignación de funciones en torno a la lista de necesidades de cada individuo ocasionando esto una débil relación con las áreas emotivas de las personas.

Salazar (2009) afirma que hay una importancia relevante por el tema del clima como base para el logro de una cultura efectiva dentro de las organizaciones, comenta que la cultura esta compuesta por los elementos de identidad de los miembros, perfil de decisión, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, y el enfoque de la organización. Scheepers (2007) sostiene que en la cultura organizacional existe una muy fuerte diversidad de valores y cuando es mal administrado por el líder genera conflictos dentro de la empresa. Ramírez, Abreu y Badii (2008) se requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios. Fitjar (2009) define a la Cultura Organizacional como el generador de innovación y como generadores de innovación también se encuentran: La educación, la edad de los gerentes, el tamaño de la compañía y el número de propietarios extranjeros en la compañía.

### **2.3. Teoría básica de Clima Organizacional**

Rollinson y Broadfield (2002) afirman que diferentes personas han usado la palabra "Clima" para explicar una variedad de fenómenos y concluyen en que no hay ninguna definición universalmente aceptada.

Peterson y Fischer (2004) definen Clima Organizacional como la forma en que las personas perciben y llegan a describir su entorno de trabajo, la organización, las prácticas, procedimientos, y comportamientos que son recompensados, apoyados a menudo en relación con las prioridades del objetivo implícito de la organización.

Brow y Moberg (1990) definen Clima Organizacional como una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los individuos. Hall (1996) define Clima Organizacional como conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados.

El Clima Laboral según Brow y Mober (1990) contiene características que redundan en la esencia buena del ser humano como la conducta cooperativa y de logro. Esa serie de características del ser humano definirán el Clima Organizacional, pero no

siempre se pueden clarificar las características que orienten a la organización al logro de las metas o a la creación de un Clima de Equilibrio. Un medio ambiente laboral que invita a la productividad siempre está ligado con la satisfacción de las necesidades así como con el equilibrio del empleado y de la organización para desarrollar una verdadera Cultura Organizacional es definitivamente necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

García Vargas (2007) afirma que la cultura humana es la que marca o define los factores de éxito o productividad organizacional para tener claridad dentro de la empresa las estrategias a seguir. Hitlin y Piliavin (2004) comentan que la proliferación de las diferentes definiciones de valores ha tendido a obstaculizar la investigación en este campo.

Lowe (2004) define clima organizacional positivo como el resultado de una organización saludable que incentiva la satisfacción del empleado y resuelve los conflictos organizacionales. Gkorezis, Hatzithomas y Petridou (2011) reportan que el clima organizacional es en gran parte resultado del manejo de humor positivo o negativo de los líderes organizacionales y genera un antecedente para el nacimiento del empoderamiento psicológico.

Eisend (2009) define Clima Organizacional como algunos factores emocionales positivos en el contexto social que son generados por el humor y Cooper (2008) define al humor como un factor que aproxima al éxito administrativo a las organizaciones es una práctica que bien manejada genera excelentes resultados en el clima organizacional.

DeConinck (2011) reporta que un Clima Organizacional ético genera efectos de fuerte identidad organizacional que brindará sentido de pertenencia así como, confianza en la supervisión, bajos niveles de rotación, generando definitivamente resultados en el desempeño de los empleados de ventas de las organizaciones.

Las afirmaciones de los autores citados enfocan nuevamente la existencia de una teoría inacabada en el campo de la cultura organizacional, campo que presenta un área fértil para el análisis e investigación del tema en cuestión.

## **2.4. Relación entre Cultura, Clima y Filosofía Organizacional.**

Hall (1990) comenta que para desarrollar una adecuada Cultura Organizacional es necesario que la gerencia desarrolle una Filosofía Organizacional efectiva la cual genera a su vez el Clima Organizacional.

Farah (2011) reporta después de analizar las contribuciones de Denison (1996) que existen diferencias y similitudes entre los conceptos de Cultura Organizacional y Clima Organizacional, cultura es estudiado en el campo epistemológico en lo concerniente a la evolución social a través del tiempo mientras que el Clima Organizacional examina el impacto de los sistemas organizacionales en los grupos y los individuos.

Doney, Cannon, Muller (1998) refieren que un clima organizacional de confianza está ligado directamente con la cultura organizacional ya que los empleados dentro de un proceso de confianza desarrollan mejor su trabajo. De igual manera la confianza que tiene la sociedad en el país impacta el desempeño de los empleados.

Desarrollar una Filosofía Organizacional no es tarea fácil ya que como se comenta en este documento, se requiere de cubrir varios factores trascendentales que incluyen, valores, necesidades, metas etc. de los empleados y de las organizaciones. Una vez generada una Filosofía Organizacional dependerá de los líderes de las empresas que funcione o no dicha filosofía generando así una Cultura Organizacional de productividad o de supervivencia.

Zeng, Yang, Mclean (2010) afirman que existe una relación entre la Cultura Organizacional, la estructura y la efectividad organizacional. En donde la cultura, la

estructura y la estrategia organizacional aunados a la eficacia en la gestión del conocimiento, generan efectividad organizacional, como se observa en la Figura 1.

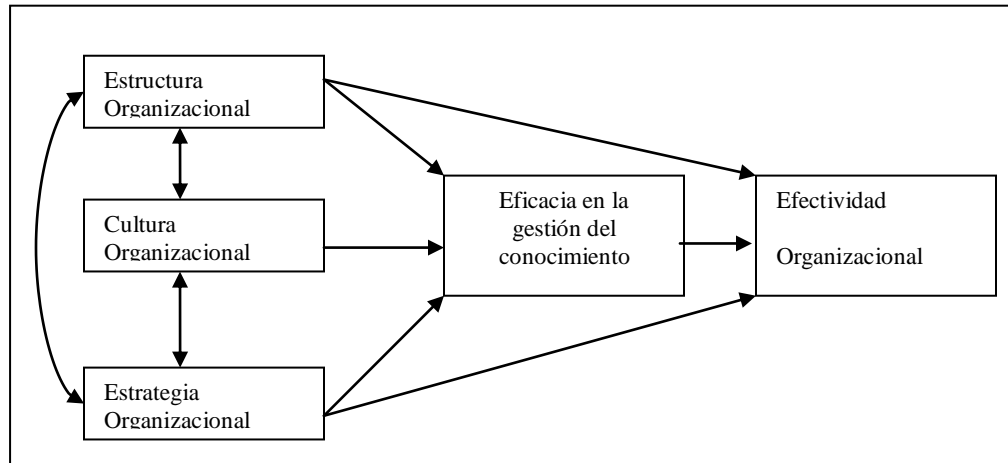


Figura 1. Modelo Cultura Organizacional. Zeng, Yang, Mclean (2010)

Es importante enfocar el análisis de esta sección de protocolo donde se revisa la relación existente entre Cultura, Clima y Filosofía Organizacional, ya que la mayor parte de los autores citados establecen una relación importante que impacta en el objetivo de esta investigación. Se tendrá que enfocar en la búsqueda de los Factores Clave de Éxito existentes en la literatura para poder finalmente determinar de una manera tentativa los mismos.

## 2.5. Factores Clave del Éxito

En este apartado se presentan las citas encontradas referentes a los Factores Clave del Éxito los cuales según la Tabla 2. Se han clasificado empíricamente y por afinidad en los cuatro siguientes grupos: Tangibles Organizacionales, Recursos Humanos, Capacidades e Intangibles Organizacionales. En seguida se presentan los cuatro grupos y posteriormente se presenta la tabla 2.

La importancia de esta sección radica en el enfoque encontrado de los autores y así poder presentar la teoría inacabada de estos.

### **2.5.1. Tangibles Organizacionales**

En esta sección se presentan los factores clave determinados y que se clasificaron en la categoría tangible organizacional, para poder facilitar el entendimiento de estos.

Rumelt (1991) define como Factores Clave de Éxito, en general, a la habilidad de la empresa para obtener resultados superiores productivos en el centro del análisis de la competitividad empresarial. Se pueden definir a los Factores Clave del Éxito como las herramientas que permiten a los directivos organizacionales generalmente alcanzar los objetivos trazados dentro de las empresas.

Fuentealba (2006) afirma que la adaptación al cambio es uno de los principales Factores Clave para la implementación efectiva de la filosofía organizacional. El análisis de la adaptación al cambio dentro de las organizaciones es un punto importante, ya que si se toma la premisa del cambio como una constante en el mundo, se pueden tener procesos organizacionales más productivos.

Riggle, et al., (2009) proponen que el apoyo organizacional es el factor más importante dentro de las empresas y de él se pueden obtener resultados importantes: satisfacción en el trabajo, compromiso en los trabajadores, alto desempeño, bajas intenciones de renunciar. Klein, et al., (2011) afirman que el liderazgo grupal es uno de los Factores Clave del Éxito ya que controla los efectos negativos de los conflictos dentro de la organización, cuando el líder se enfoca solamente a la tarea y no a la gente, afecta a los empleados en la aplicación efectiva de los valores.

Zimmerman et al., (2008) reportan que los factores clave organizacionales son las múltiples fuentes de retroalimentación y del rendimiento de los líderes, estos predicen el rendimiento, el desempeño organizacional y determinan las estructuras organizacionales.

Ramezan (2011) afirma que los Factores Clave del Éxito son principalmente dos: la estructura de la organización y la capacidad de procesamiento de la información en la

misma, esto impacta directamente al Capital Intelectual, este es cada vez más reconocido como un importante activo estratégico para la ventaja competitiva de las empresas. Castro y López (2008) sostienen que hay tres Factores Clave que generan un impactante resultado positivo en las organizaciones, el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Gold et al., (2001) señalan como Factores Clave de Éxito a la creación de conocimiento, la codificación de ese conocimiento y a compartir el conocimiento. Zelmer et al., (2006) marcan como Factores Clave del Éxito, el clima de autonomía y la toma de decisiones con autoridad, ya que estos generan un rumbo organizacional que permitirá lograr el éxito.

### **2.5.2. Recursos Humanos**

Nájera (2008) encontró diferencias significativas en los Factores Clave del Éxito de la Filosofía Organizacional:

- Promociones para los empleados.
- Bonos económicos.
- Salud.
- La importancia de la familia.
- Eventos sociales.
- El trabajo.

Con la aportación de Nájera (2008) se puede concluir que la base de los Factores Clave del Éxito están enfocados a los procesos de motivación del empleado, y nuevamente se llega al punto medular que es la relación con las necesidades de este, en la cual se encuentra una variedad muy importante de jerarquías de necesidades de cada persona dentro de la empresa, estas apuntan nuevamente a la diversidad de los seres humanos y a la búsqueda del equilibrio.



Longenecker C. (2011) afirma que los Factores Clave del Éxito son origen de la motivación organizacional y estos son:

- Conocer al personal.
- Aclarar las expectativas de desempeño.
- Equipar, educar y capacitar al personal.
- Siempre escuchar y compartir la información.
- Fomentar el desarrollo de los empleados.
- Celebrar el éxito organizacional con incentivos significativos.

Frincke J. (2007) afirma que los Factores Clave del Éxito son las compensaciones para los empleados, los beneficios otorgados, la seguridad en el empleo, al equilibrio entre el trabajo y la vida así como una comunicación efectiva con los niveles de supervisión.

Fakunmoju, et al., (2010) afirman que los Factores Clave del Éxito de la Filosofía Organizacional dentro de una organización son: el salario del empleado, el manejo de la tensión laboral y la supervisión efectiva, presentando por otro lado a un bajo salario, una alta tensión en el trabajo y una baja supervisión como factores para dejar el empleo.

Nazari et al., (2011) afirman que el capital intelectual es un factor clave del éxito organizacional y tiene una clara relación con características organizacionales como lo son la cultura y el clima. Tayles et al., (2007) sostienen que los gerentes en las empresas están tomando mayor consciencia sobre el impacto del capital intelectual como factor clave del éxito organizacional ya que, enfocando esfuerzos serios dentro de las organizaciones a este factor, se puede generar definitivamente un incremento en el desempeño dentro de las organizaciones.

Othman et al., (2011) afirman que la personalidad de los empleados es un factor que genera éxito en el desempeño laboral, además que la inteligencia emocional y el desempeño están relacionados. De igual forma afirman que el neuroticismo o manejo

emocional deficiente es un factor clave en el éxito organizacional pues existe una relación significativa entre las relaciones laborales y el desempeño. Empleados con bajos niveles de tolerancia al estrés no pueden trabajar efectivamente y generar ser exitosos.

Hair et al., (2006) declaran que el manejo emocional de los empleados es un factor clave de éxito en las organizaciones ya que impacta directamente el desempeño de los mismos. Wong y Law (2002) refieren que la habilidad individual en el manejo de las emociones es un factor que guía a los empleados a realizar actividades constructivas en su desempeño personal generando así éxito organizacional.

En este apartado toma relevancia el manejo de las emociones dentro de las empresas y nuevamente se hace referencia a ellas pues no se puede separar a las personas de las emociones, pero en esta ocasión los autores citados en el párrafo anterior sostienen que un mal manejo emocional genera pérdidas a las organizaciones por afectar directamente al desempeño de los empleados, y en contraparte los empleados con un buen manejo emocional o un neuroticismo bajo pueden tener un buen desempeño lo que constituye así un Factor Clave de Éxito para que las empresas alcancen y superen sus objetivos.

### **2.5.3. Capacidades**

Cakar N., Erturk A. (2010) reportan que en las empresas pequeñas y medianas un factor clave para el éxito organizacional es el empoderamiento, los directivos deben centrarse en las practicas de gestión participativa (por ejemplo el empoderamiento) y así generar una cultura organizacional.

Shuan y Chen (2009) señalan como factores clave del éxito en una organización a los elementos internos y externos de la misma como lo son: la orientación estratégica de la compañía, el poder de su estructura, el liderazgo, el compromiso del equipo de trabajo y las redes sociales por ello el punto más importante para la gerencia es entender las determinantes del desarrollo innovador de la compañía.

Mokhber et al., (2011) proponen como clave del éxito en las organizaciones es la habilidad para la innovación en la misma, que generalmente ha sido omitida y no considerada en la práctica, pero se tiene que contemplar de igual forma como la cultura organizacional modera el impacto del liderazgo transformacional. En el mismo sentido Khan et al., (2009) consideraron como factores determinantes a la innovación, el liderazgo y la cultura, ya que la motivación organizacional se da en los climas organizacionales que buscan generar productos o servicios.

Boudrias et al., (2010) afirman que empoderar a los empleados es el papel moderador del clima organizacional ya que modera la relación entre las prácticas del empoderamiento de los supervisores y la conducta de los empleados generando así un factor clave para el éxito organizacional.

Edwards et al., (2006) presentan como factores la interacción entre las personas y los atributos organizacionales, generando una atracción de los empleados hacia las organizaciones redundando en efectividad organizacional.

Johannessen et al., (2011) defienden que existe evidencia fuerte de que la comunicación en los proyectos organizacionales es el Factor Clave del Éxito más importante para el logro de buenos resultados en las empresas, es también conocido como el desarrollo de capacidades de comunicación en las mismas. Janhonen et al., (2011) apoyan la teoría de que son dos los Factores Clave del Éxito que impactan el desempeño de los empleados, la interacción y la dinámica entre los miembros del equipo así como la creación del conocimiento organizacional a cargo de los líderes del equipo.

Stemberger et al., (2011) proponen como Factores Clave del Éxito, el conocimiento del negocio, las habilidades de gestión y las habilidades del manejo de las tecnologías de la información. Esta propuesta contribuye al entendimiento y comprensión de algunos de los múltiples Factores Clave del Éxito existentes que permiten el logro de los objetivos organizacionales.

Nicolás et al., (2011) presentan como Factor Clave del Éxito a la gestión del conocimiento, en las estrategias de innovación de la empresa para el logro del éxito en el desempeño corporativo. Zehir et al., (2011) sostienen como Factores Clave del Éxito, la opinión, ideas, información de los empleados así como la conducta de los líderes organizacionales. Estos dos Factores Clave de Éxito generan impacto en el desempeño de los integrantes de la organización. Wu et al., (2011) presentan como único Factor Clave del Éxito al manejo de las tecnologías de la información.

#### **2.5.4. Intangibles Organizacionales**

Gregory, Harris, Armenakis y Shook (2009) argumentan que si en la organización se enfatiza el dominio de la cultura de grupo se podrá generar efectividad en el logro de las metas. Las organizaciones con un balance cultural fuerte generan altos niveles de efectividad no siendo así las organizaciones con un balance cultural débil. La cultura de grupo tiene una fuerte relación con el clima generado por la satisfacción de los trabajadores y por ende con sus actitudes y desempeño.

Minsal (2007) afirma que los factores clave pueden basarse en el análisis de los diferentes tipos de cultura. Este análisis genera una directriz marcada a la cultura organizacional que puede tener su origen en diferentes países, así como a la cultura de todos y cada uno de los integrantes de la organización, ya que se genera un crisol basto de estas culturas por los empleados que asisten a estas organizaciones, este provee a la empresa de Factores Clave del Éxito a determinar, que es a lo que están dirigidos todos los esfuerzos de la empresa.

Su S., et al., (2009) sostienen como Factor Clave de Éxito de la Filosofía Organizacional que es muy importante mejorar el compromiso del empleado con la organización para generar un impacto positivo en el desempeño, la rotación, y la adaptación al cambio.

Harris y Ogbonna (2011) indican que hay tres factores principales de la Filosofía Organizacional base de la gestión del recurso humano como resultado del control cultural siendo ellos, socialización, presión del grupo, y los valores de los trabajadores, afirman también que existe una estrecha relación entre el proceso formal de socialización en las organizaciones y el control cultural en las mismas.

Collins y Porras (1994) sostienen como Factores Clave de Éxito; poseer valores y tener un propósito centrales que permanezcan invariables en el tiempo mientras las estrategias de negocio van adaptándose a un mundo cambiante. Collins (2001) comenta que un Factor Clave del Éxito es que los ejecutivos de las organizaciones se caractericen por tener un liderazgo efectivo. Nuevamente el manejo de un liderazgo efectivo genera un análisis de la lista de necesidades de los integrantes en la organización y si estas están satisfechas, se puede hablar de empleados motivados que propician un requerimiento de un liderazgo menos hostil y apoyado por el manejo adecuado de la situación.

Wang, et al., (2011) reportan como Factor Clave del Éxito de la Filosofía Organizacional a la conducta de los gerentes generales como líderes ya que generan actitudes en los empleados que originan el desarrollo de la organización.

Kalshoven, et al., (2011) proponen como Factores Clave de Éxito de la Filosofía Organizacional a la imparcialidad, integridad, orientación a la ética, orientación a la gente, definición de roles y preocupación por la sostenibilidad. Devonish y Greenidge (2010) afirman que la justicia de la organización es un factor clave que genera efectos relevantes en el desempeño de los trabajadores, redundando en la realización de las tareas en el trabajo.

Viswesvaran y Pluta (2005) manifiestan que la inteligencia emocional es un factor clave de éxito en las organizaciones que ha ganado inmensa popularidad en los últimos años e integra una variedad de situaciones como; la motivación y la empatía afectiva entre otros, un conjunto de habilidades que facilitan la percepción, expresión,

asimilación, así como el entendimiento y la regulación de las emociones para promover el desarrollo intelectual y emocional que finalmente impacta el éxito de las organizaciones.

Entrar en el campo del manejo emocional es algo muy complejo ya que los seres humanos experimentan emociones en diferente nivel y las expresan de diferente manera; alegría, tristeza, enojo, tolerancia, intolerancia, depresión, euforia las que son algunos ejemplos de emociones que en algún momento de la vida se pueden experimentar, por lo anterior resulta complejo el análisis sobre la influencia de la inteligencia emocional en las organizaciones pero se puede considerar como uno de los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional.

Johnson y Jackson (2009) reportan que los efectos de los valores organizacionales en los empleados (supervisores, subordinados), generan factores; interdependientes (Relaciones en las organizaciones) y dependientes (identidad de los empleados). Estos factores están ligados al éxito o fracaso organizacional. Jaussi (2007) presenta como Factores Clave del Éxito, el apego organizacional y auto identidad, ya que los empleados se identifican con estos dos factores y generan éxito organizacional.

Trkman (2010) propone como Factores Clave del Éxito del proceso gerencial de los negocios, a la capacidad de contingencia, el dinamismo del negocio (capacidades dinámicas) y la aplicación de la tecnología. McCormac y Johnson (2001) afirman que existe una correlación positiva y clara entre el proceso gerencial y el éxito del negocio, la cual esta fundamentada en diversos Factores Clave del Éxito. Scheepers (2008) sostiene que el manejo efectivo de las tecnologías de la información es un Factor Clave del Éxito. Basaglia et al., (2010) defienden la hipótesis de que los Factores Clave del Éxito pueden variar pero el más importante es el clima organizacional ya que favorece el manejo de las tecnologías de la información y estas generan integración en los grupos impactando el desempeño y los resultados del grupo. En las aportaciones de estos autores ya aparecen conceptos como el manejo de las tecnologías de la información que marca una clara orientación a los conceptos de vanguardia que se manejan de una forma clara y estructurada ya que sin el manejo de las tecnologías de la información se tendría que estar

hablando de una organización aislada del entorno. Un manejo de diversos conceptos de vanguardia orienta este análisis a un concepto dinámico que necesariamente enfoca los esfuerzos a la congruencia de la adaptación al cambio.

Estas afirmaciones constituyen otra hipótesis sobre los factores clave para la implementación de la filosofía organizacional. Por lo antes expuesto es difícil establecer la mejor vía para formular los enunciados, sus funciones y los beneficios esperados referentes a los Factores Clave del Éxito. No obstante se presenta la Tabla 2 con la clasificación de los Factores Clave del Éxito encontrados que fueron determinados de manera tentativa y por afinidades.

Tabla 2. Principales Factores Clave del Éxito encontrados en la literatura

<b>Autores</b>	<b>Factores</b>	<b>Categorías</b>
Pacheco (2005)	Adaptación al cambio	<b>Tangibles organizacionales</b>
Fuente Alba (2006)	Adaptación al cambio	
Riggle, et al., (2009)	Apoyo organizacional	
Zimmerman, et al., (2008)	Retroalimentación y rendimiento de los líderes	
Ramezan (2011)	Estructura de la organización y la Capacidad de procesamiento de la información.	
Scheepers (2008)	Manejo de las Tecnologías de la Información	
Janhonen et al., (2011)	La creación del conocimiento organizacional a cargo de los líderes del equipo	
Wu et al., (2011)	El manejo de las tecnologías de la información	
Gold et al., (2001)	Creación de conocimiento, codificación de ese conocimiento y compartir el conocimiento.	
Rumelt (1991)	Habilidad de la empresa para obtener resultados	
Nájera (2008)	Beneficios y procesos de motivación	<b>Recursos Humanos</b>
Longenecker C. (2011)	Procesos de motivación	
Frincke J. (2007)	Beneficios y compensaciones	
Fakunmoju, et al., (2010)	Salario, manejo de la tensión y supervisión efectiva	
Viswesvaran, et al., (2005)	Inteligencia emocional (manejo emocional)	
Nazari, et al., (2011)	Capital Intelectual	

<b>Autores</b>	<b>Factores</b>	<b>Categorías</b>	
Tayles, et al., (2007)	Capital Intelectual	<b>Capacidades</b>	
Othman, et al., (2011)	La personalidad de los empleados		
Hair, et al., (2006)	Manejo emocional de los empleados		
Zehir et al., (2011)	La opinion, ideas, informacion de los empleados asi como la conducta de los lideres organizacionales		
Wong Y Law (2002)	Manejo de las emociones de los empleados		
Castro y Lopez (2008)	El Capital Humano, la Estructura Organizacional y las Relaciones dentro de la Organizacion		
Janhonen et al., (2011)	La interaccion y la Dinamica entre los miembros del equipo		
Jaussi (2007)	Apego organizacional y auto identidad		
Cakar N., Erturk A. (2010)	El empoderamiento		
Stemberger et al., (2011)	Conocimiento del negocio, las habilidades de la gestion y las habilidades del manejo de las tecnologias de la informacion		
Shuan y Chen (2009)	Elementos internos, elementos externos: orientación estratégica, poder de su estructura y liderazgo		
Mokhber, et al., (2011)	Habilidad para la innovación		
Boudrias, et al., (2010)	Empoderamiento		
Zelmer et al., (2006)	Clima de autonomia y la Toma de decisiones con autoridad.		
Johannessen et al., (2011)	La comunicacion en los proyectos organizacionales		
Nicolas et al., (2011)	Gestion del conocimiento, en las estrategias de innovacion de la empresa.		
Edwars, et al., (2006)	Atributos organizacionales		<b>Intangibles Organizacionales</b>
Gregor, et al., (2009)	El dominio de la cultura de grupo		
Minsal (2007)	Los diferentes tipos de cultura		
Su S., et al., (2009)	El compromiso del empleado		
Harris y Ogbonna (2011)	Control cultural (socialización, presión de grupo y valores de los trabajadores)		
Basaglia et al., (2010)	El Clima Organizacional		
Collins y Porras (1994)	Valores, propósito y adaptación		



<b>Autores</b>	<b>Factores</b>	<b>Categorías</b>
Wang, et al., (2011)	Conducta de los gerentes y líderes	<b>Intangibles Organizacionales</b>
Kalshoven, et al., (2011)	Imparcialidad, integridad y ética	
Devonish y Greenidge (2010)	La justicia organizacional	
Trkman (2010)	Capacidad de contingencia, dinamismo del negocio y la aplicación de la tecnología	
Johnson y Jackson (2009)	Valores organizacionales	

Se determinó una lista de cuatro categorías clasificando de forma tentativa los Factores Clave del Éxito encontrados en la literatura y que impactan de una forma directa la búsqueda de ellos.

La categoría Tangible Organizacional se refiere a aspectos que en la empresa son fáciles de determinar, retroalimentación, rendimiento de los líderes, apoyo de la organización, y la adaptación al cambio.

La categoría de recursos Humanos se enfoca principalmente a los beneficios recibidos por los empleados, procesos de motivación, manejo emocional de los empleados, capital intelectual, personalidad y apego organizacional.

La categoría de las capacidades considera tópicos relacionados con la cultura organizacional principalmente, finalmente la categoría de Intangibles Organizacionales en la cual el esfuerzo va enfocado al análisis de los valores y compromiso. Generando estas cuatro categorías, se puede evidenciar con mayor claridad lo encontrado en la literatura sobre los Factores Clave del Éxito.

Debido a lo anteriormente comentado estas categorías facilitan la clasificación y la proyección del análisis de los factores, deduciendo que la efectividad de proyectos de Filosofía Organizacional depende de un espectro muy amplio.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.1. Caracterización de la Maquiladora en Ciudad Juárez**

La región de Ciudad Juárez, Chihuahua, México es frontera con El Paso, Texas, en Estados Unidos, goza de una inigualable posición geográfica que da acceso directo al mercado Norteamericano, que es uno de los más grandes del mundo. Es considerado también el mayor centro de manufactura en el centro de Norteamérica, con un total de 207,641 empleados en la Industria Maquiladora, (Index Cd. Juárez, Desarrollo Económico, IMSS, INEGI 2011).

México cuenta con fortalezas como, fuerza laboral competitiva, mano de obra calificada, competitividad de manufactura, situación geográfica inigualable y como ya se comentó anteriormente, por su cercanía con el consumidor más grande del mundo, cuenta con tratados comerciales con 40 países y 23 acuerdos bilaterales, (Index Ciudad Juárez 2011). La industria maquiladora ha demostrado ser una plataforma de manufactura de productos industriales altamente competitivos entre Estados Unidos y México, como socios comerciales compitiendo como una región global por lo cual la materia prima consumida en Ciudad Juárez en 2011 fue de \$23,288.00 Millones de Dólares, (IMMEX 2011).

En el estado de Chihuahua hay un total de 471 Maquiladoras de las cuales 319 se encuentran en Ciudad Juárez, (Index Ciudad Juárez), es por esto que se marca la relevancia de este estudio en la zona fronteriza de Cd. Juárez Chihuahua, ya que representa el 70% de las maquiladoras en el Estado de Chihuahua. Esta Ciudad cuenta con cuatro puertos de entrada, que marcan la importancia de ésta, en cuanto a la importación y exportación se refiere.

Por lo anterior se puede destacar la importancia de este estudio en esta ciudad ya que los números referentes a las personas ocupadas en esta industria, la manufactura,

la exportación y el impacto global como región por su situación geográfica hacen de la Industria Mexicana de Exportación de Ciudad Juárez, una zona industrial de relevancia para esta investigación.

De igual manera se puede considerar que México se convertirá en la séptima economía más grande del mundo en 2020 y aportará el 7.8% del Producto Interno Bruto global, más que Rusia e India, (Neill 2011). La materia prima consumida en el estado de Chihuahua en 2011 (Index Ciudad Juárez) fue \$28,236,000.00 millones de dólares, de los cuales el 82% fue consumido por Ciudad Juárez. Esto sitúa nuevamente a la Ciudad como la principal consumidora de materia prima en todo el estado. La industria maquiladora ha demostrado ser una plataforma de manufactura de productos industriales altamente competitivos entre Estados Unidos y México, como socios comerciales compitiendo como una región global, (Index Ciudad Juárez 2011). En Chihuahua la fuerza laboral se integra con 331,693 trabajadores, de los cuales el 62% (206,334) son empleados de Ciudad Juárez, las plantas maquiladoras se distribuyen como se indica en la figura 2.

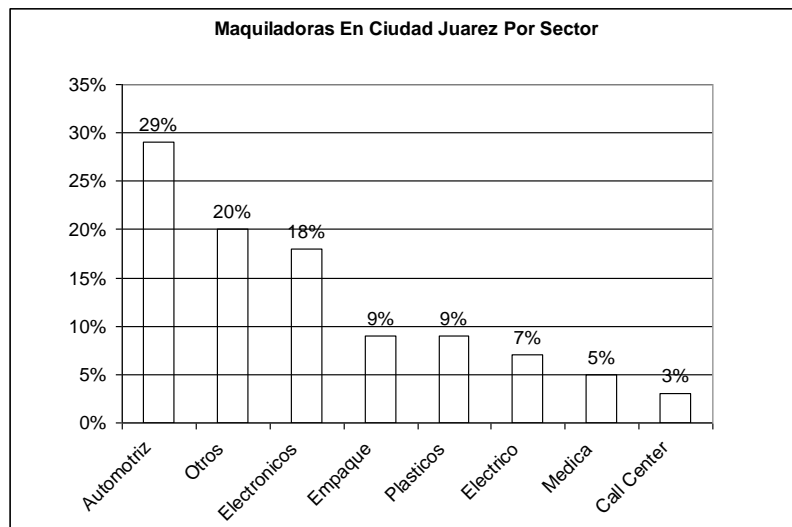


Figura 2. Maquiladoras en Ciudad Juárez por Sector 2011

Claramente se puede observar la mayor participación de la Industria Automotriz en Ciudad Juárez.

## **4. METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta la metodología que fue aplicada para la realización de este proyecto, iniciando la exposición en el diseño de la investigación, seguido de los materiales o recursos que se utilizaron, para, en la siguiente sección discutir los métodos.

### **4.1. Diseño de la Investigación**

En este apartado se mencionan algunas de las características de la investigación, los medios utilizados y los sujetos del estudio.

#### **4.1.1. Clasificación de la Investigación**

De acuerdo con la clasificación de Hernández Sampieri (1998) esta investigación se considera cuantitativa, descriptiva y explicativa, así como de tipo observacional para determinar los Factores Clave del Éxito para la Implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional. En referencia a su temporalidad, esta investigación es de corte transversal debido a que los datos son recolectados en un solo periodo de tiempo.

#### **4.1.2. Sujetos de Investigación**

En la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua se ubicaron gerentes, supervisores de área, y responsables de departamento ya que estos son conocedores de la materia. Esto brindó la oportunidad del contacto directo con la base de los elementos activos en cada organización en los niveles requeridos, coordinando de igual manera entrevistas con gerentes de planta, quienes responden por el “staff” de estas organizaciones, para poder contar con una clara y objetiva descripción de los Factores Clave del Éxito. Por lo anterior se puede definir como exitoso el contacto que se realizó con los gerentes de dicha industria en Ciudad Juárez.

## 4.2. Recursos

En lo que corresponde a los recursos utilizados en este proyecto son:

- Literatura revisada; revistas internacionales, en el estado del arte para determinar la frontera del conocimiento en lo que se refiere a los factores en general y los FCE de la implantación de proyectos para despliegue de la filosofía.
- Instrumento de diagnóstico, que gira en torno a las variables.
- Padrón de Maquiladoras proveído por las instancias correspondientes que brindaron información fidedigna sobre el número de maquiladoras en Ciudad Juárez, para determinar el tamaño muestral. Muestra con empresas locales que hacen uso intensivo de la mano de obra directa y/o de tecnologías para la manufactura avanzada y paquete de cómputo estadístico.
- Se utilizan los paquetes de computo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y AMOS (Análisis of Moment Structures), como herramientas para el análisis de datos, la construcción y validación del modelo de ecuaciones estructurales.

## 4.3. Método

Determinación e integración de la muestra. Este proceso se desarrolló en dos fases para determinar las plantas a investigar:

En la primera fase se elaboró un instrumento de diagnóstico como se comenta anteriormente, para distinguir empresas que tengan un despliegue efectivo de la filosofía de otras que no lo hagan, aunque la tengan en las paredes publicada y en ocasiones la impriman en los gafetes de identificación del personal, aún cuando el personal tenga consigo toda la jornada laboral su gafete con la misión, visión, y los valores, es posible que en lo que se refiere a la Filosofía Organizacional realmente no la hacen suya o simplemente no la conocen. Así se integró un grupo un grupo de empresas con segmentos

de los dos tipos, las que manejan un despliegue efectivo y las que lo hacen. En la segunda parte de la investigación, se determinó que hacen diferente -en relación con la filosofía- los dos segmentos de empresa. Se puede esperar que entre los segmentos de empresa haya diferencias desde como se formula la filosofía, a quienes se involucra en su formulación, ya que en ocasiones la formulan directamente en los corporativos en otros países, desconociendo de forma absoluta las condiciones de las personas que viven en esta localidad como son; su cultura, modo de vida y costumbres pero sobre todo, necesidades, y forma de comunicar la Filosofía Organizacional etc.

#### 4.4. Descripción del Método de Investigación

Esquemáticamente, la metodología aplicada en este proyecto, se puede describir en el diagrama de bloques de la Figura 3.

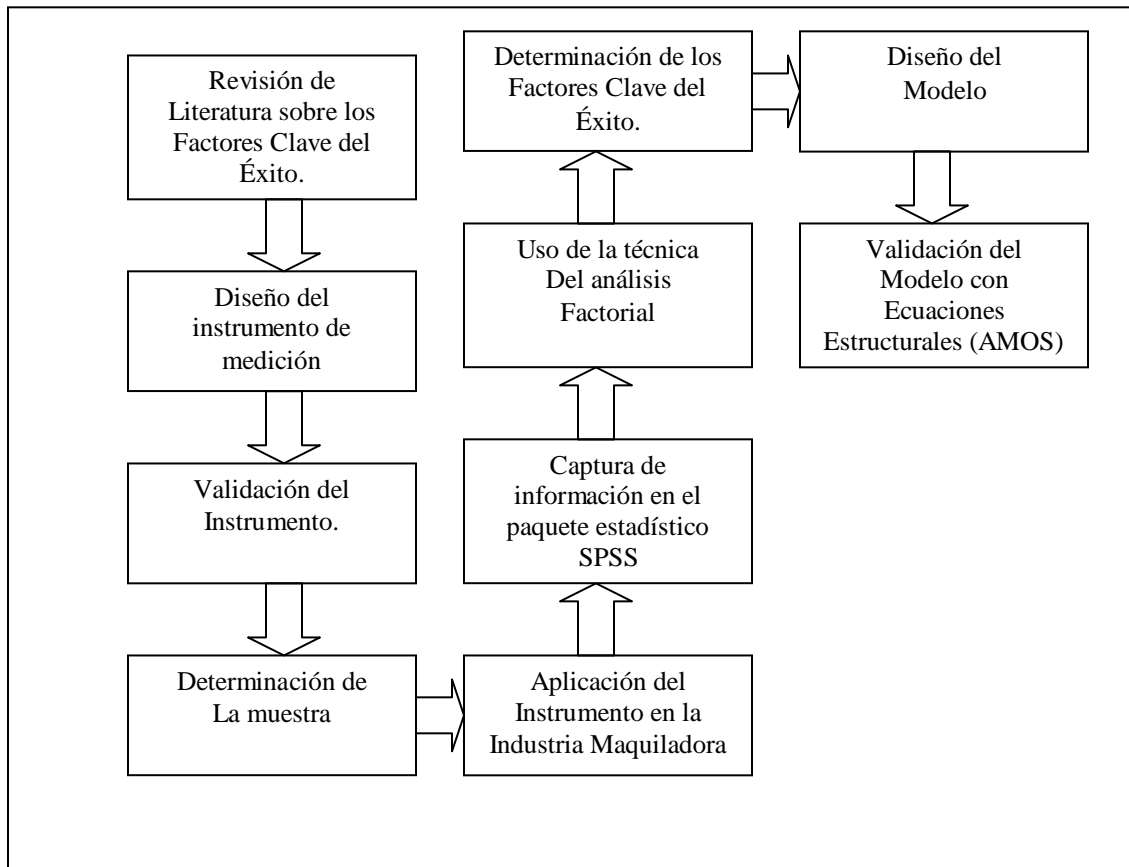


Figura 3.-Diagrama de flujo del método de investigación utilizado.

De tal forma se presenta el método utilizado con este diagrama de flujo.

#### **4.4.1. Revisión de la Literatura sobre los Factores Clave del Éxito**

A partir de la revisión de la literatura, la intención de este apartado es recolectar la información existente sobre los Factores Clave del Éxito para la implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional, ya que esto formará el punto de partida de la investigación, para ello se revisaron colecciones de revistas internacionales publicadas en los últimos cinco años.

#### **4.4.2. Diseño del Instrumento de medición**

El objetivo de diseñar el instrumento de medición, es obtener información para identificar claramente, los Factores Claves del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional apegado a la realidad local, que brinde información objetiva sobre la realidad en la industria maquiladora de Ciudad Juárez Chihuahua.

Lo anterior es para obtener un panorama general de la opinión de los expertos en la materia en la industria maquiladora en esta frontera. Este instrumento debe contener preguntas o ítems que ayuden a calificar de manera global lo que se desea medir y determinar los Factores Clave del Éxito.

La escala que se utilizará en el instrumento, es la de Likert (Likert 1932), la cual comprendió valores entre uno y 6, donde el 6 indicaba valoración muy alta y 1 ninguna valoración.

#### **4.4.3. Validación del Instrumento**

Posteriormente, al diseño del instrumento en base los contenidos teóricos determinados en el estado del arte, se aplica una muestra aleatoria de la población a investigar, para, con esta, validar el instrumento, lo que se hizo por medio del paquete computacional SPSS. El valor del Alfa de Cronbach, debe ser mayor a 0.60. George y Mallery (1995)

sostienen que para valores del Alfa de Cronbach menores a 0.5 y 0.6, se podría considerar como un nivel pobre; si el valor estuviera en el rango 0.6 a 0.7 se tendría un nivel débil; entre 0.7 y 0.8 se considera un nivel aceptable; para el intervalo 0.8 y 0.9 se podría calificar como un nivel bueno y si resulta con un valor mayor a 0.9 sería excelente.

#### **4.4.4. Integración del tamaño muestral**

Para el cálculo del tamaño muestral, conociendo el tamaño de la población, Paz y Torres (1998) afirman que la determinación de una muestra con una población conocida es objetiva y está fundamentada en los conceptos de la teoría de muestreo. En el caso de esta investigación la población conocida de Maquiladoras en Ciudad Juárez es 319 en el 2012, (Index Ciudad Juárez 2011).

#### **4.4.5. Aplicación del Instrumento en la Industria Maquiladora**

Se aplicó el instrumento en las Plantas Maquiladoras de la muestra, mediante entrevistas y por visita expresa al personal del área de interés.

#### **4.4.6. Captura de la Información en el Paquete Estadístico SPSS**

La captura de la información en el Paquete Estadístico SPSS, se manejó por medio de la elaboración con antelación de una matriz de datos en Excel con las respuestas de los entrevistados en cada uno de los instrumentos, de tal manera que se puedan reunir los datos encontrados en la Industria Maquiladora y así analizarlos con el paquete estadístico del SPSS.

#### **4.4.7. Técnica del Análisis Factorial**

Para determinar los Factores Clave del Éxito, se realizó un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales usando la matriz de correlación para extraer



los componentes principales, (Streiner y Norman, 1995). Para obtener una mejor interpretación se realizó una rotación por el método Varimax (Levy y Varela, 2003).

Esta técnica estadística genera factores que simplifican la información, a fin de facilitar la información o encontrar elementos comunes subyacentes. Las variables observables se agrupan para simplificar su interpretación, (Hair 1999).

#### **4.4.8. Determinación de los Factores Clave del Éxito**

Con los resultados del análisis factorial, se determinaron, con precisión, los Factores Clave del Éxito.

#### **4.4.9. Diseño y validación del Modelo**

El paquete computacional AMOS se aplicó para diseñar y validar el modelo. Se estudiaron las relaciones entre los factores del despliegue de la filosofía con las variables usadas para medir la efectividad. Esto es, los factores que habrá que encontrar para determinar cual de ellos tiene mas peso para asegurar un despliegue efectivo, y generar una actitud de compromiso de los empleados con la empresa, que estén motivados, que la organización tenga un clima de trabajo armónico y sea agradable para trabajar.

En el momento del análisis de los factores encontrados se presenta un grado de dificultad ya que algunos de los factores si no se hubieren clasificado, presentarían poca objetividad para las empresas interesadas en el estudio.

Por lo anterior, fue de suma importancia la clasificación de los factores encontrados ya que esto facilitó el entendimiento de la relación de los mismos en el análisis factorial generando una imagen que proporcione elementos que dieron lugar al logro del objetivo planteado inicialmente en esta investigación.

## 5. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en cada paso de la metodología aplicada, considerando el objetivo principal de esta investigación que es determinar los Factores Clave del Éxito para la Implantación de Proyectos de Filosofía Organizacional así como proponer un modelo.

### 5.1. Resultados de la Validación del Instrumento

En el caso del instrumento en mención (Alfa de Cronbach), el resultado obtenido es de 0.950 y 0.952 que lo valida con el nivel de excelente. Por lo cual se puede confirmar que el nivel de resultado es determinante y motivador para continuar el proceso de la aplicación del instrumento.

Posterior a la validación del instrumento, se realizó nuevamente el análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach) con la intención de reafirmar la confiabilidad del instrumento, lo que se muestra en la tabla 4 el Alfa de Cronbach tiene un nivel de confiabilidad excelente y es 0.944

Tabla 4. Estadísticas de Confiabilidad Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Estandarizado	No de ítems
0.944	0.948	38

### 5.2. Composición de la muestra

Durante el periodo de recolección de la información se obtuvo un total de 60 instrumentos respondidos validos, los cuales provenían de 49 Maquiladoras ubicadas en los diferentes parques industriales en los corredores de las Maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, pertenecientes a Gerentes Generales, gerentes de área y

encargados de área, donde claramente se puede observar que el sector Automotriz, el de “Call Center” y Médico son los más representados, se anexa figura 4.

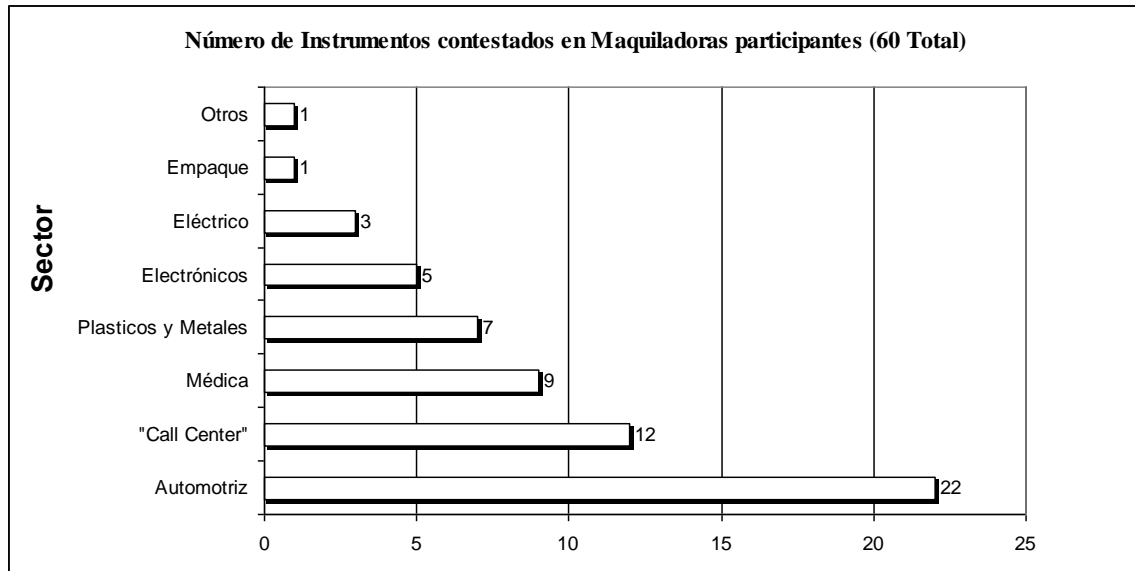


Figura 4. Gráfico de Instrumentos contestados en Maquiladoras por Sector

En la figura 4 se presentan los sectores a los que pertenecen las maquiladoras dentro de las cuales respondieron los instrumentos.

### 5.3. Aplicación del instrumento de medición

Una vez validado el instrumento con el índice del alpha de Cronbach, se aplicó a una muestra aleatoria de la población a investigar, estos son el segmento de expertos en la materia ubicados en todas las maquiladoras de Ciudad Juárez Chihuahua.

La aplicación del instrumento fue de manera personal y vía electrónica con un instrumento diseñado para tales efectos, obteniendo los datos de manera confidencial. Esta etapa, consistió en contactar a un grupo de 100 gerentes de maquiladora, para lo cual se utilizó el directorio proporcionado por la AMAC (Asociación de Maquiladoras A.C.), que constaba en el 2012 de un total de 319 maquiladoras establecidas en Ciudad Juárez Chihuahua. Fue así como se acordó una cita con cada uno de los gerentes o

encargados de área, para aplicar personalmente el instrumento y así obtener información objetiva y brindar apoyo a estos en caso de tener dudas en el llenado del instrumento, totalizando 60 contestados que es el tamaño que se determinó con la fórmula de la muestra con poblaciones conocidas (Paz y Torres 1998).

## **5.4. Análisis de Datos**

Una vez aplicado el instrumento se creó una matriz de datos que contiene todas y cada una de las respuestas de todos los instrumentos aplicados en la Industria Maquiladora, esta fue sometida a un análisis factorial por medio del software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* aunque también se ha referido como "Statistical Product and Service Solutions" (Pardo, A., & Ruiz, M.A., 2002, p.3), utilizando el Método de Componentes Principales.

### **5.4.1. Análisis Factorial Exploratorio**

Se obtuvo el índice KMO (Kaiser Mayer Olkin) y con la prueba de esfericidad de Bartlett se midió la adecuación de la muestra, estableciendo el 0.5 como punto de corte (Levy y Varela, 2003). En esta etapa se determinó la factibilidad del Análisis Factorial Exploratorio, se analizó la matriz de correlaciones y se determinó que la mayoría de las actividades fueron mayores a 0.3 (Nunally y Bernstein, 2005).

Para determinar los Factores Clave del Éxito, se realizó un análisis factorial por el método de componentes principales usando la matriz de correlación para extraer los componentes principales, (Streiner y Norman, 1995) y para obtener una mejor interpretación se realizó una rotación por el método Varimax (Levy y Varela, 2003).

La interpretación resultado de análisis por el método Varimax, proporciono mayor claridad al momento de la determinación de los factores puesto que generó información objetiva, se tomó en consideración los de mayor impacto.

#### 5.4.1.1. Indicador KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)

El primer indicador analizado fue el KMO, para el que el manual general del SPSS indica que este valor no debe ser menor que 0.6 ya que estos valores son considerados como mediocres y no sería pertinente realizar el análisis factorial. En la tabla 5 se muestra que el Indicador KMO obtenido fue 0.814 lo que indica que se puede realizar el análisis factorial. De igual manera, el resultado del índice de esfericidad de Bartlett es 1592.975, con un valor de grados de libertad de 595 y una significancia de 0.000; lo que confirma la aplicación de un análisis factorial ya que rechaza la hipótesis nula que indicaría que es una matriz de identidad.

Tabla 5. Prueba KMO y Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adecuación de muestra.....		0.814
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-Perpendicular Índice de esfericidad.	1592.975
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Grados de libertad (df)	595
Prueba de Esfericidad de Bartlett	Significancia (Sig).	0.000

Se aprecia claramente que es pertinente realizar el análisis factorial.

#### 5.4.1.2. Análisis Factorial Exploratorio

Se realizó un análisis factorial usando la técnica de componentes principales a partir de la matriz de correlación para extraer los componentes principales, (Streiner y Norman, 1995) y para obtener una mejor interpretación se realizó una rotación por el método Varimax (Levy y Varela, 2003). Al utilizar la técnica de componentes principales se

obtuvo que 7 factores pueden explicar el 71.228% de la variación total de los datos, lo que significa que de los 38 ítems analizados inicialmente se pueden explicar en 7 factores distintos.

Tabla 5.1. Resultantes de Método Varimax.

Componentes	Valores propios	% de Varianza	% Acumulado
1	13,915	39,756	39,756
2	2,566	7,332	47,088
3	2,275	6,501	53,589
4	1,848	5,280	58,869
5	1,683	4,808	63,677
6	1,410	4,027	67,704
7	1,234	3,524	71,228

El método VARIMAX proporciona una matriz rotada de componentes.

## 5.5. Factores Clave del Éxito Propuestos

En esta sección se presentan los Factores Clave del Éxito que fueron determinados y que están relacionados con las variables o ítems del instrumento.

### **Factor No. 1 Clima Productivo, Salario e Interacción interpersonal.**

En las variables de este factor se observa en la tabla 6, los elementos que están relacionados con el Clima Productivo, Salario e Interacción interpersonal. En la tabla se observan diez variables que explican la relación entre el factor y el comportamiento del empleado. Aunque el factor influye en todas las variables, el impacto no es el mismo.

La relación que se presenta en este factor con las variables que lo componen presenta una claridad en el enfoque productivo que tiene su base en el salario ya que es uno de los satisfactores principales para los empleados de la Industria Maquiladora.

Tabla 6. Factor No. 1 Clima Productivo, Salario e Interacción interpersonal

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00004	0.730	Clima Productivo
VAR 00013	0.687	Salario
VAR 00005	0.740	Interacción interpersonal
VAR 00020	0.720	Habilidad para obtener Resultados
VAR 00002	0.684	Motivación
VAR 00033	0.701	Valores
VAR 00022	0.579	Dominio de la Operación
VAR 00031	0.651	Regionalismos
VAR 00030	0.686	Identidad Cultural
VAR 00032	0.654	Compromiso

El Clima, el Salario y la Interacción interpersonal, son los factores con mayor impacto. Los factores de la tabla 6 son los factores más importantes, este nivel de importancia fue determinado, porque en la tabla 6 son diez las variables que se relacionan con estos factores, mientras que por ejemplo en la tabla 8 solamente son tres las que los integran, esto indica que el efecto de los factores de la tabla 6 tiene un impacto más amplio y por ende, son mas importantes.

## **Factor No. 2 Desempeño de Lideres.**

Este factor agrupa elementos relacionados de forma directa con el desempeño de los líderes, lo que indica que un elevado porcentaje de los gerentes se inclinaron por estos elementos como Factores Clave del Éxito, ello se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7.- Factor No. 2 Desempeño de Lideres

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00029	0.733	Innovación
VAR 00027	0.657	Elementos Internos
VAR 00036	0.592	Justicia Organizacional
VAR 00011	0.552	Desempeño de Lideres

Se puede concluir que la Innovación es factor de la mayor parte de la variación del comportamiento del empleado y que son menores los efectos de los otros tres.

### **Factor No. 3 Supervisión Efectiva y El Manejo Emocional.**

Este factor muestra la relación que tiene la Supervisión Efectiva y el Manejo Emocional, indicando la necesidad de desarrollar a los empleados y sus capacidades para que además de ser hábiles en seguir instrucciones, también formen parte de la dirección y liderazgo de la compañía, así como para que puedan manejar de forma equilibrada sus emociones, lo que se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8.- Factor No 3 Supervisión efectiva y el Manejo Emocional

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00008	0.760	Manejo Emocional
VAR 00007	0.585	Supervisión Efectiva
VAR 00010	0.578	Opinión de los Empleados

### **Factor No. 4 Beneficios y Salario**

Este factor agrupa las variables relacionadas directamente con los beneficios y el salario de los empleados, considerado como una fuente satisfacción laboral; lo que se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9.- Factor No. 4 Beneficios y Salario

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00001	0.745	Beneficios
VAR 00003	0.661	Salario
VAR 00026	0.647	Toma de Decisiones

### **Factor No. 5 Administración del Conocimiento y Apego**

El análisis de la administración del conocimiento de los gerentes y empleados en general dentro de las Maquiladoras, indica que se requiere efectividad en dicho manejo y equilibrio en el apego ya que como se muestran los datos en la Tabla 10, esto influye en toda la compañía.



El apego generalmente presenta una identidad del empleado con la empresa, en las organizaciones encuestadas.

Tabla 10.- Factor No. 5 Manejo del Conocimiento y Apego

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00012	0.711	Apego del Empleado
VAR 00017	0.710	Capacidad de Procesamiento
VAR 00019	0.703	Admon. del Conocimiento
VAR 00038	0.574	Admon. de Contingencias

### **Factor No. 6 Empoderamiento**

El empoderamiento habla de madurez empresarial, de generar un clima de autonomía, en la Tabla 11 se presentan los resultados sobre esta variable.

Tabla 11.- Factor No. 6 Empoderamiento

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00025	0.791	Clima de autonomía
VAR 00023	0.789	Empoderamiento

### **Factor No 7 Adaptación al Cambio.**

La adaptación al cambio es un indicador del dinamismo organizacional, del poder y capacidad de adaptación, en la Tabla 12 se muestran los resultados.

Tabla 12.- Factor No. 7 Adaptación al Cambio

Num. de variable	Carga Factorial	Ítem
VAR 00014	0.842	Adaptación al Cambio
VAR 00015	0.572	Retroalimentación

En la serie de tablas se presentan los Factores Clave del éxito encontrados, resultado de la clasificación propuesta por el origen de los mismos. Cada factor determinado presenta la relación de las variables que lo conforman, marcando así su

importancia y prioridad ya que así lo marca la serie de variables que integraron el instrumento de investigación aplicado.

## 5.6. Modelo Propuesto de los Factores Clave del Éxito para la Implantación de proyectos de Filosofía Organizacional.

En este apartado se presenta la propuesta del modelo de los Factores Clave del éxito ya que con esto se cumple el objetivo de esta investigación. Los Factores se presentan en una correlación directa no como un prerrequisito uno del otro sino como un todo que interactuando de manera productiva podrá generar una Filosofía Organizacional Efectiva Figura 5.

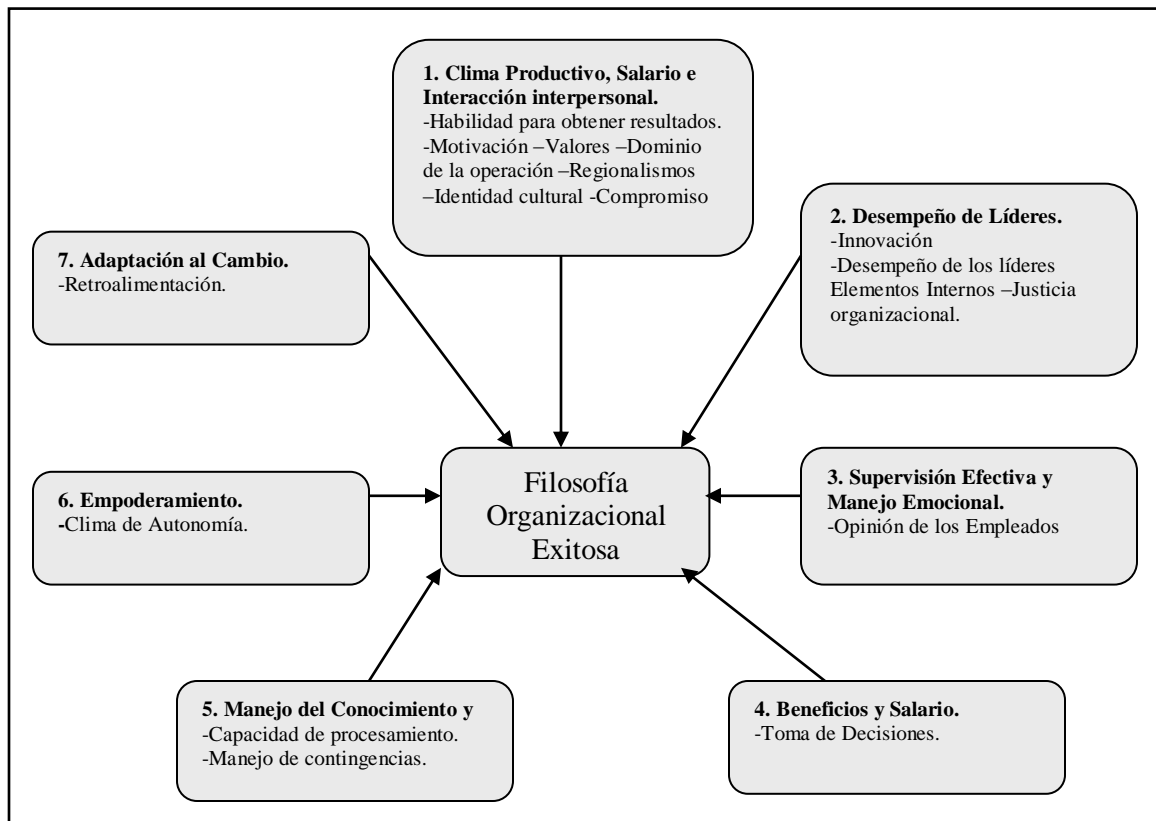


Figura 5. Modelo Propuesto de los Factores Clave del Éxito

En la figura 5 se presenta el modelo propuesto de los Factores Clave de Éxito, fundamentado en los resultados de la aplicación del instrumento de investigación.

## 5.7. Modelo de Ecuaciones Estructurales

Para realizar la validación del modelo propuesto, se utilizó el modelado con ecuaciones estructurales. El modelo estructural contiene a los siete factores o variables latentes determinados mediante el análisis factorial exploratorio. Asimismo, cada factor es explicado por la (s) variable (s) observable (s) endógena (s). El modelo de ecuaciones estructurales que se construyó se muestra en la Figura 6.

En la Tabla 13 se muestran las cargas factoriales estandarizadas de la regresión entre las variables que tienen una dependencia lineal. En la Tabla 14 se observan los niveles de significancia de las cargas factoriales, así como la relación crítica (C.R.). Claramente se observa que todos los estimadores obtenidos son diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%, ya que las relaciones críticas son mayores a un valor límite de Z de 1.96.

El modelo de ecuaciones estructurales fortalece la identificación de los Factores Clave del Éxito con mayor impacto en los empleados y así, se determinan mecanismos de mejora y productividad que generen e incrementen la efectividad de Proyectos de Filosofía Organizacional.

El análisis de los factores tiene un papel esencial para el diseño del modelo de ecuaciones estructurales que genere efectividad en dichos proyectos. Esta es la idea principal con la que nace este proyecto de investigación en la industria maquiladora de Ciudad Juárez Chihuahua, incluyendo además su aplicación práctica posterior a la culminación de este trabajo.

Los modelos de ecuaciones estructurales pueden implementarse en varios paquetes estadísticos, entre ellos destaca AMOS (Análisis of Moment Structures) como un modelo dentro del programa estadístico SPSS, el cual se ha empleado en este proyecto.

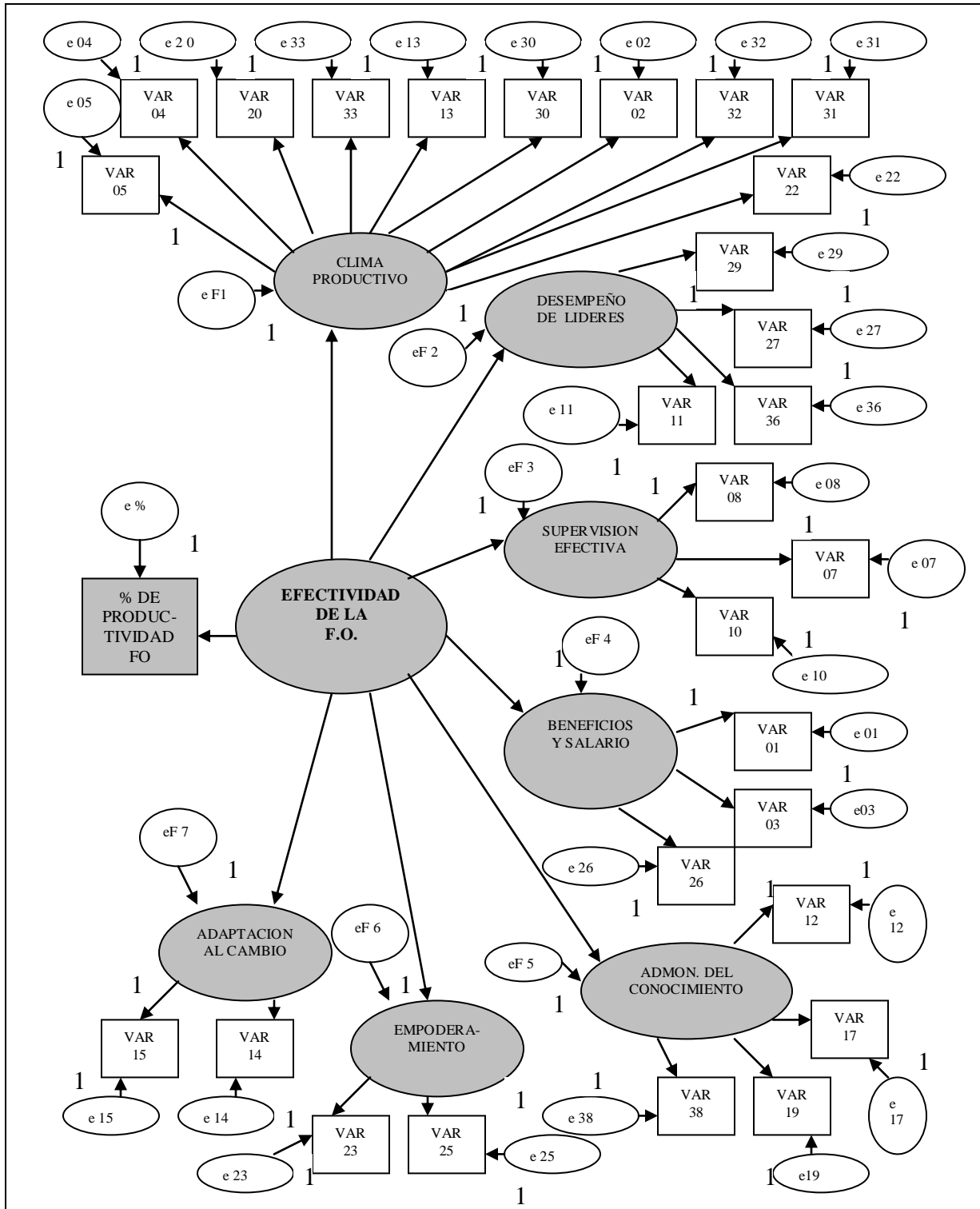


Figura 6. Modelo de Ecuaciones Estructurales

El modelo consta de 109 parámetros a estimar, de los cuales 72 corresponden a las cargas factoriales y 37 a las varianzas, con 370 grados de libertad y un valor correspondiente de

Chi cuadrada de 592.90. El valor de p estimado fue de 0.000, por lo que se considera que el modelo propuesto es correcto.

Tabla 13. Cargas Factoriales Estandarizadas

Variable	Relación	Variable	Estimado	Variable	Relación	Variable	Estimado
F1-CLIMA PRODUCTIVO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.861	VAR00027	<---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	0.676
F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.893	VAR00036	<---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	0.653
F3-SUPERVICION EFECTIVA	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.873	VAR00011	<---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	0.839
F4-BENEFICIOS Y SALARIO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.824	VAR00008	<---	F3-SUPERVISION EFECTIVA	0.499
F5-MANEJO DEL CONOCIMIENTO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.573	VAR00007	<---	F3-SUPERVISION EFECTIVA	0.689
F6-EMPODERAMIENTO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.565	VAR00010	<---	F3-SUPERVISION EFECTIVA	0.691
F7-ADAPT. AL CAMBIO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.483	VAR00001	<---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO	0.912
VAR00005	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.569	VAR00003	<---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO	0.912
VAR00004	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.662	VAR00026	<---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO	0.572
VAR00020	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.895	VAR00012	<---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	0.642
VAR00033	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.864	VAR00017	<---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	0.561
VAR00013	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.705	VAR00019	<---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	0.694
VAR00030	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.791	VAR00038	<---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	0.682
VAR00002	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.704	VAR00025	<---	F6-EMPODERAMIENTO	0.786
VAR00032	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.857	VAR00023	<---	F6-EMPODERAMIENTO	0.733
VAR00031	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.813	VAR00015	<---	F7-ADAPT. AL CAMBIO	0.749
VAR00022	<---	F1-CLIMA PRODUCTIVO	0.819	VAR00014	<---	F7-ADAPT. AL CAMBIO	0.577
VAR00029	<---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	0.629	VAR00039	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	0.156

Finalmente, en la Tabla 15 se ilustran algunos índices como CMIN/DF, GFI, RMR, RMSEA que son una medida de ajuste global del modelo propuesto. Por su parte, los índices AGFI, NFI y CFI comparan el modelo propuesto con el modelo nulo (en el

modelo nulo no se plantean relaciones entre las variables) y, el índice PGFI, representa la parsimonia del modelo, es decir, si el modelo está sobre identificado existirán demasiados parámetros a estimar y el modelo será más complejo.

Tabla 14. Nivel de Significancia y Peso de la Regresión.

Variable	Relación	Variable	C.R.	P	Variable relación	Variable	C.R.	P
F1-CLIMA PRODUCTIVO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO			VAR00027 <---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	4.274	***
F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	3.457	***	VAR00036 <---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	4.157	***
F3-SUPERVISION EFECTIVA	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	2.88	0.004	VAR00011 <---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES	4.945	***
F4-BENEFICIOS Y SALARIO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	4.045	***	VAR00008 <---	F3-SUPERVISION EFECTIVA		
F5- ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	2.74	0.006	VAR00007 <---	F3-SUPERVISION EFECTIVA	3.286	0.001
F6-EMPODERAMIENTO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	2.837	0.005	VAR00010 <---	F3-SUPERVISION EFECTIVA	3.29	0.001
F7-ADAPT. AL CAMBIO	<---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	2.404	0.016	VAR00001 <---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO		
VAR00005	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA			VAR00003 <---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO	9.77	***
VAR00004	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.077	***	VAR00026 <---	F4-BENEFICIOS Y SALARIO	4.837	***
VAR00020	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.889	***	VAR00012 <---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO		
VAR00033	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.799	***	VAR00017 <---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	3.362	***
VAR00013	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.251	***	VAR00019 <---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	3.874	***
VAR00030	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.563	***	VAR00038 <---	F5-ADMÓN DEL CONOCIMIENTO	3.839	***
VAR00002	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.247	***	VAR00025 <---	F6-EMPODERAMIENTO		
VAR00032	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.779	***	VAR00023 <---	F6-EMPODERAMIENTO	3.349	***
VAR00031	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.639	***	VAR00015 <---	F7-ADAPT. AL CAMBIO		
VAR00022	<---	PRODUCTIVO F1-CLIMA	4.658	***	VAR00014 <---	F7-ADAPT. AL CAMBIO	2.091	0.037
VAR00029	<---	F2-DESEMPEÑO DE LIDERES			VAR00039 <---	EFFECTIVIDAD DE LA FO	1.11	0.267

En la Tabla 14 se observan los niveles de significancia de las cargas factoriales, así como la relación crítica (C.R.). Claramente se observa que todos los estimadores obtenidos son

diferentes de cero con un nivel de confianza del 95%, ya que las relaciones críticas son mayores a un valor límite de Z de 1.96.

Tabla No.15 Resumen de los Índices de Ajuste del Modelo

Índice	Requerido	Valor
CMIN/DF	$\leq 3.00$	1.602
GFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.636
RMR	0 buen ajuste	0.112
RMSEA	$\leq 0.08$	0.101
AGFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.572
NFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.581
CFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.779
PGFI	$\geq 0.50$	0.541

Para realizar la validación del modelo antes mencionado que integra a los siete factores, se utilizó la técnica estadística de modelado con ecuaciones estructurales, debido a que es una de las herramientas más usadas para el estudio de las relaciones causales sobre datos no experimentales. Los resultados de los índices de ajustes como la razón CMIN/DF, GFI, RMR, RMSEA, AGFI, entre otros, en general fueron aceptables, por lo que se concluye que el modelo explica el éxito en la implantación de la FO.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las conclusiones de esta investigación, así como el logro de los objetivos planteados inicialmente, presentando finalmente las recomendaciones y lo que queda pendiente en lo referente a la continuidad de la investigación.

- Se determinaron los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional en el estado del arte.
- Se determinaron los Factores Clave del éxito de la Filosofía Organizacional en una muestra de empresas industriales, similares, de la industria Maquiladora de Ciudad Juárez.
- Se determinaron los Factores Clave del Éxito y se integraron en un modelo para el despliegue exitoso de Proyectos de Filosofía Organizacional.

Por lo que se considera que se lograron satisfactoriamente los objetivos propuestos inicialmente.

En este modelo se muestra el impacto en la teoría en cuanto a la aportación posterior a esta investigación, del grupo de Factores Clave del Éxito así las industrias pueden implantar proyectos de Filosofía Organizacional, con ello se podrá promover y lograr un cambio cultural, que a su vez, incida en la mejora de la productividad en estas organizaciones y en el desarrollo de los empleados.

Ahora se conoce cuales son los Factores Clave del Éxito para la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional. La Filosofía Organizacional adecuadamente implantada en una organización es trascendental para los resultados esperados en la misma, que generalmente son relacionados con la productividad de esta, dando como resultado una Cultura Organizacional que reforzará los objetivos planteados por cada empresa.



S contribuyó a la efectividad en las empresas, puesto que de este proyecto se obtiene información que indica los factores más importantes para una implantación exitosa. Es un logro importante puesto que en todas las organizaciones trabaja el ser humano y como su comportamiento es influenciado por la Filosofía Organizacional debido a que está inmerso en la cultura y el clima organizacional que trata de crear e infundir la misma, es muy trascendental que las organizaciones posean este modelo para desplegar proyectos de Filosofía Organizacional.

Estos factores serán útiles en la medida que los líderes de estas empresas den seguimiento al desarrollo de la aplicación del modelo y busquen el cause adecuado para comunicarlo y manejarlo por lo cual se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se dé seguimiento a la aplicación del modelo propuesto resultado de esta investigación en la industria maquiladora de Ciudad Juárez Chihuahua, y que se realicen otras investigaciones industriales, para poder determinar si existen Factores Clave del Éxito similares y probar la misma generalidad del modelo propuesto.

- Realizar contactos con investigadores que dominen el tema para organizar un panel de discusión organizacional y académico que genere interés en el tema y poder realizar propuestas innovadoras.

- Se desarrolle un modelo que pueda ser utilizado en diferentes regiones del País, para poder proveer a las industrias maquiladoras de una herramienta efectiva que genere y desarrolle efectividad en los proyectos de Filosofía Organizacional en beneficio de las empresas antes mencionadas.

## 7. REFERENCIAS

- Basaglia Stefano, Caporarello Leonardo, Magni Massimo, Pennarola Ferdinando (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information management* 30(2010) 542-551.
- Bourne C., Wilson W., Lester H., (2009). *Business Horizons* 52, 387-398.
- Boudrias Jean Sebastien and Luc Brunet (2010). Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organisational Climate and Justice. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 42, No. 4, 201-211.
- Brow W. y Mober D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Un enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Cakar Nigar, Ertuk Alper, (2010). Comparing Innovation Capability of Small and medium sized enterprises: Examining the effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Bussines Management*, Vol, 48, Issue 3, pp. 325-359.
- Castro Martin y Lopez Saenz, P. (2008) Intellectual capital in high-tech firms. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (1), 25-36.
- Collins J.C. y Porras J.I., (1994). *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business).
- Collins James C., (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't* New York: Harper Business.
- Cooper C.D.,(2008). Elucidating the Bonds of Workplace Humor: A Relational Process Model. *Human Relations*. 6 (8): 1087-1115.
- Chebaud Pous G., (2007). Organizational Culture and Identity. *Hospitalidad ESDAI*; Ene-Jul., Issue 11, p 25-45, 21p.
- Chu (2003). An organizational culture and the empowerment of the change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of Materials Processsing Technology*.
- Davis K., (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.

- DeConinck James B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*. Volume 64, issue 6, 617-624.
- Denison DR. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Acad Manag. Rev.* 21 (3): 619-54.
- Devonish Dwayne and Greenidge Dion (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 18 Number 1 Blackwell Publishing Ltd.
- Dirani Khalil M., (2011). Cultural differences and improving performance: How Values and Beliefs Influence Organizational Performance. *Journal of European industrial Training*. Vol. 35 Iss: 2,pp. 184-186.
- Doney M., Cannon Joseph P., Mullen Michael R., (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review* Vol. 23 No. 3, 601-620.
- Edgar A., Sedwick P. (1999). *Key Concepts in Cultural Theory*. London: Routledge.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, I., S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit; linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- Eisend M., (2009). A Meta-analysis of Humor in Advertising. *Journal of Academy of Marketing Science* 37(2): 191-203.
- Fakunmoju S., Woodruff Kristen, Hal Hung Kim, Lefevre Ann y Honh Michin, (2010). "Intention to leave a job: The Role of Individual Factors, Job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(7): 313.
- Farah Asif (2011). Estimating the impact of Denison's, "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Journal of Business Research* 64, 454-459.

- Fitjar Rune Dahl (2009). Culture for Innovation: Cooperation and Regional Innovation in Southwest Norway. International Research Institute of Stavanger.
- Frincke Jessica (2007). HR, employees vary on job satisfaction: perceptions differ on what's important to workers. Business & Management Practices. HR Magazine, 52(8): 32.
- Fuentealba Galloso Rodrigo Enrique (2006). Facultad de Ingeniería Universidad de Concepción, Concepción Chile.
- Galicia Osuna David (2009). El discurso administrativo y la tradición pragmática. Revista Contaduría y Administración de la Facultad de Administración y Contaduría de la UNAM versión impresa ISSN 0186-1042 n. 229 México DF.
- Garcia S. y Dolan S., (1997). La Dirección por Valores. España: Editorial Mc. Graw-Hill. Interamericana de España, S.A.
- Garcia Vargas Oscar Humberto (2007). La Cultura Humana y su interpretación desde la perspectiva de la Cultura Organizacional. Pensamiento y Gestion Numero 22, Universidad del Norte. Barranquilla Colombia.
- George D, Mallery P. (1995) SPSS/PC+ step by step: a simple guide and reference. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Gkorezis Panagiotis, Hatzithomas Leonidas, Petridou Eugenia, (2011). The Journal of Managerial Issues, 23(1): 83, March 2011. The Impact of Leaders humor on employee's psychological empowerment: the moderating role of tenure.
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: an organizacional capabilities perspective. J. Management information Systems, 18(1), 185-214.
- González Millán José Javier (2008). Pensamiento y Gestión No. 25 Universidad del Norte, Colombia. Seccional Sogamoso.
- Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
- Gregory Brian T., Harris Stanley G., Armenakis Achilles A., Shook Christopher L., (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal of Business Research 62, 673-679.
- Hall E.T., & Hall M.R., (1990). Understanding cultural differences. Yarmouth ME., Intercultural Press.

- Hair, J.F.J., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham, 2006. Multivariate data analysis (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hair, J.F.J., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson and R.L. Tatham, (1999). Analisis Multivariante de Datos, Editorial Pearson, Isbn13: 9788483220351.
- Harris Lloyd C., Emmanuel Ogbonna (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research* 64, 437-445.
- Hernandez Sampieri Roberto (1998). Metodología de la Investigación, Mc. Hill, Interamericana, Mexico DF.
- Hitlin S. and Piliavin J.A., (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- INDEX Juarez, (2011). Secretaria de Economía y Cálculos de INDEX según Banco de México. IMMEX 2012, INEGI 2011, IMSS .
- Jacques E., (1952). *The Changing Culture of a Company*. Tavistock. London.
- Janhonen Minna y Johanson Jan-Erik (2011). Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management* 31, 217-225.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 51-61.
- Johannessen Jon-Arild, Olsen Bjorn, Olaisen Johan, (2005). Intellectual Capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. *International Journal of Information Management*.
- Johannessen Jon-Arild, Bjorn Olsen (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31, 30-37.
- Johnson Rusell E., Jackson Erin M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 82, 915-933.
- Kalshoven Karianne, Hartog Deanne N. Den, De Hoogh Annel H.B., (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly* 22, 51-69.

- Kargas Antonios, Pardalis Dimitrios, (2009). Organizational Culture and its relationship with financial statement: the Greek Case. *European Journal of Management*, 9(1): 167.
- Kemp Sharon, Dwyer Larry, (2001). An examination of organizational culture-the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management* 20, 77-93.
- Khan, R. and A.U. Rehman and A. Fatima, 2009. "Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size." *Journal of Business*, 3(11): 678-684.
- Klein Katherine J., Knight Andrew P., Ziegert Jonathan C., Lim Beng Chong, Saltz Jessica L., (2011). When team members values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 114, 25-36.
- Koot W., (2001). Organizational Culture, Anthropology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* pp. 10934-10938.
- Lengnick-Hall, Beck (2010). Developing capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Journal Homepage: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres)*.
- Lévy, J.P. y Varela, M. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*, Madrid: Prentice Hall.
- Likert, R. (1932). "A Technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology*, 22(140):1-55.
- Longenecker Clinton O., (2011). How the best motivate workers. *Industrial Management Journal*, 53(1): 8.
- Lowe Graham S., (2004). *Journal of Employee Assistance*, 34(2): 7, April 2007, Employee Assistance Professionals Association.
- McCormack, K., y Johnson, W. (2001). *Business process orientation: Gaining the E-business competitive advantage*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Miha Skerlavaj, Mojca Indihar Stemberger, Rok Skrinjar, Vlado Dimovski (2007). Organizational Learning culture. *International Journal of Production Economics*.

- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. (2007). Hacia una nueva Cultura Organizacional: La Cultura del Conocimiento ACIMED Vol. 16 No 3 Cd. De la Habana.
- Mintzberg (2007). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, Vol. 22, Issue 2, pp. 133-154, On line (5 May. 2007).
- Mokhber Mozhdeh, Wan Khairuzzaman bin Wan Ismail and Amin Vakilbashia. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6): 504-508.
- Moreno B. Morante (2008) .Resistencia y Vulnerabilidad ante el trauma: el efecto moderador de las variables de personalidad. *Psicothema*, 20, 124-130.
- Najera Melissa (2008). Dialogue with Mexican Maquiladora workers: Why do they leaved and why do they stay?. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 18 Iss: 3, pp. 289-302. University of Huston-Clear Lake, Huston, Texas, USA.
- Nazari Jamal A. Herremans Irene M., Asaac Robert G., Manassian Armond, Kline Theresa J.B. (2011). *Journal of Intellectual Capital*. Vol 12 No. 2.
- Neil Buteher (2011). A Basic Guide to open educational resources, Commonwealth of Learning. *Britis Journal of Educational Technology*.
- Nicolás-López Carolina, Cerdan Meroño Angel L. (2011). Strategic knowledge Management, innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31, 502-509. University of Murcia Spain.
- Noriega Morales Salvador Anacleto, José Luis García Alcaraz, Jaime Romero (2011) González, Factores Administrativos Relacionados con el éxito del mantenimiento productivo total. *Revista de Contaduría y Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM*. ISSN-0186-1042.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, H. (2005). *Teoría psicométrica*, Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Ornstein Susyn (2004). Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived psychological climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Volume 38, issue 2, p. 207-229.

- Otman Kadir Abdul, Daud Mohd Norzaidi and Kassim Raja Suzana. (2011). The moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6): 801-813.
- Ouchi W., (1982). *Theorie Z*, Paris: InterEditions.
- Pacheco Ruth, (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Chasqui*(13901079);Jun 2005, Issue 90, p 70-75, 6p.
- Pardo, A. y Ruiz, M. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Parks G., (2009). *Personality and Individual Differences*. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- Paz y Torres (1998). “Tamaño de una muestra para una investigación de mercado” Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landivar en Guatemala.
- Petridou Eugenia, Panagiotis Gkorezis, Hatzithomas Leonidas (2011). The impacto f Leaderr’s humor on employees’ psychological empowerment: the moderating role of tenure. *Journal of Manajerial Issues*, 23(1): 83.
- Peterson Mark F., Fischer Ronald, (2004). *Organizational Culture and Climate*. *Encyclopedia of Applied Psychology Vol 2*.
- Prajogo, D.I., & McDermott, D.M. 2005. The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11): 1101-1122.
- Pratt Michael G., Rafaelli Anat (2003) *Research in Organizational Behavior* Volume 23, p. 93-132. Symbols as a language of organizational relationships.
- Ramezan Majid (2011) Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* 31, 88-95.
- Ramirez R., Abreu J.L., Badii H., (2008). *Daena-International Journal of Good Conscience*, Vol. 3 Issuet, p 143-185, 43p, 9 charts, 2 diagrams.
- Richard Orlando C., McMillan-Capehart Amy, Bhuian Shahid N., Taylor Edward C., (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?. *Journal of Business research* 62, 818-825.



- Riggle Robert J., Edmondson Diane R., Hansen John D., (2009). A meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research* 62, 1027-1030.
- Rollinson D., Broadfield A., (2002). *Organizational Behavior and Analysis-An Integrated Approach*, Second ed. Pearson Education.
- Rumelt, R. (1991) How much industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.
- Salazar Estrada J. (2009). Climate and organizational Culture: two essential components in the working productivity. *ACIMED*; Vol. 20 Issue 4, p. 67-75, 9p.
- Scheepers, H., y Scheepers, R. (2008). A process-focused decision framework for analyzing the business value potential of IT investments. *Information Systems Frontiers*, 10(3), 321-330.
- Smith M., Richar A. Lancioni, Terence A. Oliva (2005). The effects of management inertia on the supply chain performance of produce-to-stock firms. *Industrial Marketing Management*.
- Smith P. (2001). *Cultural Theory: An Introduction*. Oxford: Blacwell Publishing.
- Schein E.H., (1998). *La Cultura Empresarial y El Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Shuan Yung Chen and Chin Chang Chen (2009) A model of Factors Moderating the Relationship between New Product development and Company Performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 37(8), 1043-1050. National Yunlin University of Science and technology, Taiwan, ROC.
- Stemberger Mojca Indihar, Manfreda Anton, Kovacic (2011). Achieving top Management support whit Business knowledge and role of IT/IS personnel. *International Journal of Information Management* 31, 428-436.
- Streiner, D. and Norman, G.R. (1995). *Health Measurement Scales. A Practical Guide to their Development and Use*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford University Press.
- Simon, D.H., (2006). Do the best. Companies to work for provide better customer satisfaction. *Managerial and Decision Economics*, 27(8), 667-683. *Business Horizons*. 52, 387-398 [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

- Su Sophia, Baird Kevin y Blair Bill, (2009). Employee Organizational Commitment: The influence of Cultural and Organizational factors in the Australian Manufacturing Industry. *The International Journal of Human Resources Management*.
- Tayles, M., Pike, R.H. and Sofian, S. (2007), Intellectual Capital, management accounting practices and corporate performance: perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 522-48.
- Todd Stephen, (2001). How to support new production introductions. *Supply Chain Management Review*, 29-31.
- Trkman Peter (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 30, 125-134.
- Viswesvaran,C., Schmidt, F.L. and Ones, D.S. (2005) Is There a General Factor in Ratings of Performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.
- Wang Hui, Tsui Anne S., Xin Katherine R., (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employee's attitudes. *The leadership Quarterly* 22, 92-105.
- Weiers, R. (1986) . *Investigation de Mercados*. Mexico: Prentice Hall.
- Wong, C.S. and K.S. Law, 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Lead. Quart.*, 13(3): 243-274.
- Wu Wei-Wen, Lan Lawrence W., Lee Yu-Ting (2011). Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: A case study. *International Journal of Information Management* 31, 556-563. National Chiao Tung University, Taiwan.
- W.Y. Ng Annie, Kin Wai Michael Siu, Chetwyn C.H. Chan (2012) *Journal of Elsevier, Applied Ergonomics*. "The Effects of user factors and symbol referents on public symbol design using the stereotype production method. *Applied Ergonomics* 43, 230-238.
- Zelmer-Bruhn, M. y Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49(3) 501-518.

- Zehir Cemal, Erdogan Ebru (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1389-1404. Turkey.
- Zeng Wei, Yang Baiyin, McLean Gary N., (2010). Linking organizational culture, eststructure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of Knowledge management. *Journal of Business Research* 63, 763-771.
- Zimmerman Ryan D., Michael K. Mount and Maynard Goff III. (2008) Multisource Feedback and leaders Goal Performance: Moderating effects of rating purpose, rater perspective, and performance dimension. *International Journal of Selection and Assesment*. Vol. 16 Number 2 Jun.