

ACADEMIA JOURNALS



OPUS PRO SCIENTIA ET STUDIUM

# Humanidades, Ciencia, Tecnología e Innovación en Puebla

ISSN 2644-0903 online

Vol. 6. No. 1, 2024

[www.academiajournals.com](http://www.academiajournals.com)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN AUSPICIADO POR EL  
CONVENIO CONCYTEP-ACADEMIA JOURNALS



**Gobierno de Puebla**  
*Hacer historia. Hacer futuro.*



**Secretaría  
de Educación**  
Gobierno de Puebla

**CONCYTEP**  
Consejo de Ciencia  
y Tecnología del Estado  
de Puebla

Claudia Angélica Arellano Bautista

**Modelo diagnóstico del compromiso laboral de operadores  
automotrices en entornos de incorporación de métodos de trabajo  
transculturales, basado en identificación de factores actitudinales y  
sociodemográficos. Puebla y Tlaxcala, primer trimestre 2022**

Universidad IEU

Directora: Dra. Patricia Hernández Juan

Asesora: Dra. María del Carmen De la Luz Lanzagorta

Asesor: Dr. Eduardo De la Rosa Juárez

Número de Secuencia 6-1-1



## **TESIS**

**Modelo diagnóstico del compromiso laboral de operadoras automotrices en entornos de incorporación de métodos de trabajo transculturales, basado en identificación de factores actitudinales y sociodemográficos. Puebla y Tlaxcala, primer trimestre 2022.**

**Presentada por**  
Claudia Angélica Arellano Bautista

**Para obtener el Grado de**  
Doctorado en Dirección e Innovación de Instituciones

**Miembros del Comité revisor**  
Dra. Patricia Hernández Juan – Directora  
Dra. María del Carmen De la Luz Lanzagorta - Asesora  
Dr. Eduardo De la Rosa Juárez - Asesor

**Instituto de estudios universitarios. Universidad IEU**  
**Departamento:** Doctorado en Dirección e innovación de instituciones

**Fecha de aprobación de la tesis:**  
03 de marzo de 2023

## Resumen

**Modelo diagnóstico del compromiso laboral de operadores automotrices en entornos de incorporación de métodos de trabajo transculturales, basado en identificación de factores actitudinales y sociodemográficos. Puebla y Tlaxcala, primer trimestre 2022.**

**Claudia Angélica Arellano Bautista**

La transculturalidad está presente en países en constante cambio e interrelación económica, política y social, influyendo en la adaptación de elementos de culturas diversas con fines específicos. Laboralmente incluye la predisposición al aprendizaje de conceptos, métodos y valores de culturas diferentes al trabajador; implementar métodos de trabajo transnacionales cuyos orígenes no fueron desarrollados en el país donde se buscan implementar sin contemplar además los aspectos actitudinales cognoscitivo, afectivo y conductual de los trabajadores que los utilizarán, como es el caso de diversas industrias automotrices de México, genera dificultades para su logro eficiente. Esta investigación con enfoque mixto, descriptivo, de campo y longitudinal diacrónico, tuvo como objetivo elaborar un Modelo de diagnóstico inédito del compromiso laboral aplicable a operadores automotrices mexicanos donde se lleve a cabo la incorporación de métodos de trabajo transculturales, identificando sus principales factores actitudinales y sociodemográficos; fue aplicado a una muestra de 468 participantes, entre personal operativo directo y mandos medios de industrias con giro automotriz en Puebla y Tlaxcala. Se obtuvo el nivel de actitud al compromiso laboral total, destacando los factores más relevantes, así como un perfil actitudinal laboral que analiza sociedad y transculturalidad acorde a la idiosincrasia contemporánea mexicana.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Fundamentación Teórica.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento Del Problema .....	4
1.2 Justificación .....	8
1.3 Objetivos de investigación .....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos particulares .....	12
1.4 Hipótesis.....	13
1.5 Definición de variables.....	13
1.6 Preguntas de investigación.....	16
<b>Capítulo II: Marco Teórico.....</b>	<b>16</b>
2.1 Marco de Referencia .....	16
2.1.1 Marco histórico - contextual.....	17
2.2 Actitudes.....	24
2.2.1 Actitudes en relación con la Satisfacción y Expectativas laborales .....	25
2.2.2 Beneficios de evaluar las actitudes hacia el trabajo .....	28
2.2.3 Actitud al Compromiso Laboral e Impacto en la Organización .....	32
2.2.4 Estudios previos respecto a la actitud laboral del mexicano.....	41

2.3 La Transculturación laboral en la industria mexicana .....	49
2.3.1 Tropicalización de métodos de trabajo en la industria automotriz en México	64
2.3.2 Actitudes laborales en la implementación de métodos de trabajo transculturales en la industria automotriz mexicana .....	76
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>81</b>
3.1 Diseño de la investigación .....	82
3.2 Tipo de investigación .....	82
3.3 Alcance .....	83
3.4 Método .....	83
3.5 Técnicas e instrumentos .....	84
3.5.1 Análisis de Validez (Validación de juicios por expertos y Coeficiente Alfa de Cronbach) .....	91
3.6 Población .....	101
3.7 Recolección de la información y ordenamiento de datos .....	104
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>106</b>
4.1 Nivel de Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales (ACLT)	106
4.2 Nivel de actitud al compromiso laboral (ACLT) en ambientes transculturales por Dimensión .....	109
4.3 Resultados de Factores Sociodemográficos .....	113
4.4 Factores actitudinales .....	114

4.5 Relación Factores sociodemográficos y actitudinales .....	119
<b>Capítulo V. Conclusiones .....</b>	<b>124</b>
5.1 Logro de los objetivos y comprobación de hipótesis .....	124
5.2 Hallazgos esperados e inesperados de la investigación .....	137
5.2.1 Perfil de Actitud al compromiso laboral en operativos en ambientes transculturales .....	139
5.2.2 Modelo diagnóstico DACOMAT .....	141
5.3 Sugerencias.....	147
5.3.1 Futuras líneas de investigación .....	147
Fuentes de consulta .....	151
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>
Anexo 1. Formato de Validación de contenido por Expertos- cuestionario .....	164
Anexo 2: Discriminación de ítems por Dimensión durante Análisis factorial .....	165
Anexo 3. Formato de Encuesta de Actitud al Compromiso laboral en ambientes transculturales .....	166
Anexo 4. Formato de encuestas construidas. Ejemplo digital en Google Forms.	170
Anexo 5. Certificado de consentimiento informado de empresas participantes en el estudio .....	172
Anexo 6. Gráficas de factores sociodemográficos de Mandos medios .....	173
Anexo 7. Matriz general de respuestas .....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de las variables</i> .....	15
<b>Tabla 2</b> <i>Componentes de la aculturación</i> .....	51
<b>Tabla 3</b> <i>Ítems evaluadores de los Factores Actitudinales</i> .....	87
<b>Tabla 4</b> <i>Discriminación de ítems durante análisis de Alfa de Cronbach</i> .....	96
<b>Tabla 5</b> <i>Media y varianza de ítems finales</i> .....	97
<b>Tabla 6</b> <i>Ítems por factor y dimensión</i> .....	99
<b>Tabla 7</b> <i>Ítems por componente actitudinal</i> .....	101
<b>Tabla 8</b> <i>Ítems y factores actitudinales ponderados más bajo</i> .....	112
<b>Tabla 9</b> <i>Factores actitudinales con ponderación más baja</i> .....	118
Tabla 10 <i>Factor actitudinal con ponderación más alta</i> .....	119
Tabla 11 <i>Datos Sociodemográficos y Nivel ACLT de Puntajes más Altos</i> ....	120
Tabla 12 <i>Factor Actitudinal Trabajo en Equipo</i> .....	135
Tabla 14 <i>Modelos de diagnóstico organizacional referentes consultados</i> ....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Work-life Balance</i> .....	37
<i>Figura 2 Entidades federativas por sector productivo al 2018</i> .....	71
<i>Figura 3 Comparativo del PIB de actividades más importantes</i> .....	74

Figura 4 <i>Operativos por Autopercepción ACLT (Actitud al Compromiso Laboral en ambientes Transculturales)</i> .....	
Figura 5 <i>Nivel Actitud al Compromiso Laboral por Mandos medios</i> .....	108
Figura 6 <i>Nivel ACLT Promedio Operativos y Mandos medios</i> .....	108
Figura 7 <i>Nivel ACLT según Operativos por Dimensiones</i> .....	109
Figura 8 <i>Nivel ACLT según Mandos medios por Dimensiones</i> .....	110
Figura 9 <i>Nivel ACLT Comparativo Dimensiones Operativos y Mandos medios</i> .....	111
Figura 10 <i>Niveles por Dimensión</i> .....	111
Figura 11 <i>Factores sociodemográficos: Edad y Escolaridad de Operativos.</i>	114
Figura 12 <i>Puntajes de los 19 Factores actitudinales</i> .....	115
Figura 13 <i>Puntajes por Factor actitudinal (Comparativo)</i> .....	116
Figura 14 <i>Media Operativos-Mandos medios por Factor actitudinal</i> .....	117
Figura 15 <i>Media Total por Factor Actitudinal</i> .....	117
Figura 16 <i>Datos sociodemográficos de puntajes más altos</i> .....	121
Figura 17 <i>Factores sociodemográficos y actitudinales más representativos.</i>	123
Figura 18 <i>Factores actitudinales y Factor Sociodemográfico</i> .....	
Figura 19 <i>Ciudades con mayor cantidad de inmigrantes visados</i> .....	132
Figura 20 <i>Perfil Actitudinal al compromiso laboral en operativos en ambientes transculturales</i> .....	140

Figura 21 Proceso de aplicación del Modelo diagnóstico DACOMAT.....	145
Figura 22 Representación gráfica del Modelo diagnóstico DACOMAT .....	146

## **Introducción**

La presente investigación surge durante el Doctorado en Dirección e Innovación de instituciones, el cual contempla áreas claves de estudio definidas por las líneas de investigación que marca cada institución educativa, de forma tal que se logren agrupar proyectos de investigación afines a la institución, a la época, al país y a la sociedad del conocimiento, de la ciencia y cultura actual. De esta manera, la actual investigación corresponde al eje Factor humano en las instituciones, bajo la Línea de investigación: Desarrollo de Competencias laborales.

Por su alcance y nivel de profundidad, corresponde al tipo Descriptiva, ya que analiza el fenómeno desde sus propiedades, características y componentes, describe conceptos y variables, y finalmente describe tendencias de un grupo o población dando pie a la formulación de una hipótesis que pueda pronosticar un hecho o dato. Según su propósito, corresponde a la investigación aplicada, ya que busca encontrar mecanismos que sean aplicables a una realidad y objetivo.

Según la naturaleza de los datos corresponde al tipo mixto y de campo ya que incluirá procedimientos que permitan obtener datos tanto cuantitativos-estadísticos como cualitativos, ya que se involucrará a la comunidad en el diagnóstico llevado a cabo. También corresponde al tipo longitudinal diacrónico ya que se analizarán los datos en un periodo determinado.

Son varias las teorías que podrían aportar al análisis del presente problema de investigación, no obstante, se eligió la Teoría de las Actitudes, que propone la necesidad de conocer los factores que afectan a la relación entre actitud y comportamiento, y en específico al desempeño laboral, es decir, identificar los rasgos de percepción y motivación por parte del trabajador hacia su rol y hacia el trabajo, así como hacia las recompensas intrínsecas y extrínsecas que puede llegar a obtener. Dicha teoría ha sido desarrollada por diversos autores, que analizan la actitud humana desde diversos enfoques, para la presente investigación se toma como autor base a Lyman W. Porter y Edward Lawler, de 1968, que a su vez se basan en la Teoría de las expectativas de Victor Vroom, quienes presentan una propuesta teórica desde enfoques particulares, resultando compatible y complementarias para el presente estudio. No obstante, dada la antigüedad de estas teorías, se elige como Autor de tendencia a Julián Ferrer Guerra quien en el 2007 realizó un estudio sobre satisfacción hacia el trabajo, basado en las teorías anteriormente mencionadas añadiendo la Teoría de equidad, de John Stacey Adams, de 1963, en empresas ubicadas en México, una de ellas de actividad económica metalmecánica (López Chánez et al., 2007); así mismo se toma como segundo Autor de tendencia a Sonia San Martín Gutiérrez, quien realizó un estudio para analizar el Compromiso del trabajador hacia la empresa (San Martín, 2013). Y finalmente la Teoría del multiculturalismo, la cual propone que se conservan algunos patrones de comportamiento de la cultura de quien no ha nacido o no se ha desarrollado culturalmente en el lugar, región o nación receptora, ya sea voluntaria o involuntariamente. La teoría de Porter y Lawler, propone conceptos como valencia, expectativa e instrumentalidad, de forma tal que la fuerza motivacional (F),

resulta de la combinación de la Expectativa (E) por la Valencia (V) o bien  $F = (E)(V)$ . Esta teoría evalúa la satisfacción hacia el trabajo para lo cual propone identificar las expectativas y perspectivas de equidad de los trabajadores en relación con su disposición de esfuerzo y empeño antes de realizar una actividad. De acuerdo con López Cháñez et al. (2007), esta teoría es útil cuando se desean analizar escenarios donde existe la necesidad de implementar un cambio en la cultura laboral, en la estructura organizacional vertical, formas de pago, sistemas de producción, en los perfiles hacia las competencias laborales, etc. que requieran de la motivación y actitud del colaborador.

El comportamiento laboral es un estado subjetivo por un lado de cogniciones, que incluye creencias, opiniones y pensamientos, y por otro de emociones que van ligadas a elementos del trabajo; dicho de otra forma, es el resultado de diversas actitudes que experimenta el trabajador con relación a aspectos que componen su trabajo, como sueldo, relaciones con el jefe y compañeros, oportunidades de ascenso y promoción, funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene.

Por su parte, Senge (2000) describe en una de sus últimas obras la importancia de analizar la situación previa y actual de una organización antes de esperar lograr cambios movidos por iniciativas, que en muchas ocasiones no producen los resultados esperados. Menciona incluso un estudio donde de cien esfuerzos de transformación corporativa impulsados por la alta gerencia, más de la mitad fracasaron en sus etapas iniciales, y eso se da en diversos giros organizacionales sin importar los recursos dedicados a ello. Por ello resulta necesario tener claros los antecedentes que promuevan el cambio significativo. Afirma: “la fuente de los problemas está en nuestras

maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción.”

## **Capítulo I: Fundamentación Teórica**

### **1.1 Planteamiento Del problema**

De acuerdo con Zavaleta (2020), plantear un problema de investigación se refiere a describir el estado actual de la situación problema y hacer una especie de pronóstico mediante preguntas que busquen dar respuestas durante la investigación. De la misma manera Tamayo, citando a Van Dalen (2004) señala que deben indicarse los hechos e importancia de los hechos, las posibles causas del problema y adquirir una visión amplia de la solución del problema.

Pues bien, según Rodríguez y Ramírez (2004), México es un país que podría ser rico y poderoso por su posición geográfica, recursos naturales y competencias de sus habitantes, sin embargo, sus raíces biológicas, históricas, psicológicas y políticas no han permitido que lo sea. Dichos autores comentan: “Pero de hecho es un país subdesarrollado... Ni produce lo suficiente, ni administra bien lo que tiene y muchísimos de sus habitantes gimen en la miseria” (p. 1). Sugieren igualmente que muchos problemas se refieren al manejo del elemento humano: “la productividad, la eficiencia y la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales.” (p. 4).

Por su parte Alicia Bárcena, Secretaria ejecutiva de la comisión económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (como se citó en Weller, 2009), indica que en las últimas décadas se han hecho esfuerzos en los países latinoamericanos para

perfeccionar la institucionalidad laboral mediante diversas reformas que buscan aumentar la eficiencia empresarial así como mejorar los derechos de los trabajadores entre otros puntos. Ciertamente, se han logrado avances, sin embargo, en ocasiones se pone énfasis en la obtención de ganancias inmediatas y no en la importancia de contar con una fuerza de trabajo adecuada y que permita, en sus palabras: “relaciones laborales que favorezcan el aumento continuo de la productividad en el marco de una estrategia de desarrollo sostenible competitiva en el largo plazo”. Respecto a México, menciona que, dada su población económicamente activa, el mercado laboral mexicano es el segundo más importante de América Latina, en parte debido a que a partir del 2008 mostró un aumento del 2% en la población económicamente activa, generando la incorporación de gran cantidad de jóvenes a la fuerza de trabajo. A partir de dicha fecha, se han presentado por parte de la Unión Nacional de Trabajadores y un conjunto de partidos representados en la Cámara de Diputados propuestas para temas como: Nuevas modalidades de contratos individuales de trabajo, Distribución de la jornada de trabajo, Simplificación de las obligaciones patronales respecto de la capacitación y el adiestramiento, Medidas para incrementar la productividad y competitividad del país, Fortalecimiento de la justicia laboral. Sin embargo, poco se ha hecho respecto a establecer el perfil actitudinal desde los factores Sociedad y Transculturalidad, de los trabajadores mexicanos para que con base en ello se busquen estrategias de trabajo más acordes con la realidad mexicana.

Al respecto, Nivón y Rosas (como se citó en Figueroa et al. 2012) afirman que la conducta humana está determinada por fuentes extrínsecas que a su vez van conformando patrones o modelos que determinan los procesos sociológicos, es decir

que interpretan la acción social dándole un significado y sentido subjetivo, y que modelan la conducta pública. Por lo que, si no existen suficientes investigaciones cuantitativas o mixtas que permitan identificar las actitudes laborales en trabajadores de nivel operativo en México, entonces podrían no estarse llevando a cabo las estrategias más idóneas. Ahora bien, en el caso de la incorporación de métodos de trabajo transnacionales en industrias en México, es importante previo a su implementación, el conocer los factores actitudinales que esta investigación propone, para así adecuar dichos métodos al nivel cognitivo y afectivo del trabajador mexicano y por ende tener una probabilidad de respuesta comportamental favorable.

Por otro lado, la industria automotriz juega un papel estratégico en la economía de México, en 2017 de cada 100 pesos de productos manufactureros 20 correspondieron a la Industria automotriz y por las exportaciones que realizó posicionó a México en el cuarto lugar de los países que más exportaron. Así mismo, la Industria automotriz se ubica entre las más importantes del país después de la Edificación (residencial y no residencial), la Extracción de petróleo y gas, y la Industria alimentaria. (INEGI, 2018). En el primer semestre del 2022, de enero a junio, México fue considerado principal proveedor de autos para Estados Unidos, logrando desplazar a países exportadores fuertes como Japón, Canadá, Corea del Sur y Alemania, alcanzando por primera vez el liderazgo en este indicador, según cifras del Departamento de Comercio de EU. (Morales, 2022).

Más recientemente, la Industria Automotriz en México y especialmente en Puebla, ha tenido que ajustarse frente al 2022 tras los efectos de la pandemia por COVID-19 que modificaron los pronósticos favorables que se tenían previos a ella en temas como:

la inflación y su tendencia al alza debiendo mitigar sus efectos en los consumidores y en la cadena de suministro; la implementación del T-MEC que representa un reto al adecuar las reglas de origen y las diferencias de aplicación de criterios con otros países como Estados Unidos; la electromovilidad, buscando evolucionar a la adaptación de tecnologías verdes y hacia los autos eléctricos, donde indiscutiblemente se requiere de una actitud favorable tanto en los trabajadores, empresarios, gobierno y sobre todo en la sociedad, que será la que opte por el uso de esta nueva tecnología (Zozaya, 2022).

De esta manera, el presente problema de investigación plantea la necesidad de proponer un análisis actitudinal de los trabajadores de nivel operativo de la industria automotriz de Puebla y Tlaxcala, de México, que permita conocer su predisposición al compromiso laboral, en entornos de incorporación de métodos de trabajo transculturales.

El análisis de los resultados obtenidos podrá permear en la toma de decisiones dentro de la planeación estratégica de las organizaciones, así como en la elección de la fuerza laboral mexicana para la inversión en México por parte de inversionistas extranjeros y nacionales acoplando previamente los modelos y métodos a implementar en nuestro país zona centro. Así, este estudio pretende contribuir al trabajo sobre el compromiso laboral en ambientes de transculturalidad laboral y llenar los vacíos identificados en el tema de actitudes laborales de operadores de la industria automotriz en Puebla y Tlaxcala, actividad con alto impacto económico en México.

“Un paradigma significa una cosmovisión del mundo compartida por una comunidad científica; un modelo para situarse ante la realidad, interpretarla y dar

solución a los problemas que en ella se presentan” (González, 2003, p. 125). Así, el paradigma de la presente investigación hace referencia a dar una pauta, actualizada, veraz y respaldada por métodos científicos de investigación, que permita aprovechar las fortalezas de la fuerza laboral mexicana.

La postura epistemológica se basa en la idea de que una investigación, como la que se plantea en este trabajo, proveerá conocimiento actual con bases científicas del perfil laboral actitudinal de los operativos de la rama automotriz, de forma tal que con los resultados que arroje esta investigación, las empresas con características similares a las que participen en este estudio, puedan tomar decisiones ad hoc a los resultados que aquí se propongan. Al analizar las actitudes mediante encuestas, tenemos en un eje la probabilidad de respuesta, y en el otro, el continuum de la actitud; así, cuanto más favorable sea la actitud, deberíamos obtener una mayor Probabilidad de Respuesta favorable.

## **1.2 Justificación**

El presente tema de investigación responde a diversos argumentos. Primero el estado del arte, que permite recuperar los antecedentes teóricos en distintos contextos respecto al objeto de estudio, que ofrecerá en este caso al ámbito de la investigación un enriquecimiento sobre el conocimiento teórico que se tiene a la fecha de las perspectivas sobre el perfil actitudinal laboral del mexicano, en especial en aquellas empresas con entornos laborales de transculturación debido a la implementación de métodos de trabajo extranjeros. El estado del arte implica la contextualización,

clasificación y categorización de información para con ello analizar una temática y ofrecer una diferente posibilidad de comprensión del problema tratado preferencialmente social. Así, se aportará una visión contemporánea y específica, que permita tanto a otros investigadores como a los participantes en este estudio, conocer los factores relacionados con el compromiso laboral más predominantes, de forma tal que pueda proponerse una tendencia sobre la actitud al compromiso laboral del personal operativo de la industria automotriz en México.

Posteriormente, responde a motivaciones denominadas prácticas o sociales, van encaminadas a ofrecer los resultados obtenidos en este estudio para atender necesidades de dos grupos. Uno, a las empresas participantes bajo la figura de población representativa ya que les permitirá conocer características actitudinales de su fuerza laboral encuestada, de forma tal que puedan alinear y adaptar los diversos procedimientos y programas dentro de la organización con base en el análisis obtenido de sus trabajadores, como los procesos de reclutamiento, selección, promoción de personal, capacitación y desarrollo, etc. Y dos, a los gestores de toma de decisiones y desarrollo de personal de otras empresas con características similares, CEOs, directivos, inversionistas a nivel nacional o extranjero, así como a asociaciones empresariales del sector automotriz, universidades y áreas de gobierno interesados en temas relacionados con el aspecto humano, que coadyuve a lograr la competitividad automotriz de México mediante el aprovechamiento y en su caso orientación de las actitudes de los trabajadores mexicanos hacia entornos laborales transnacionales, como es el caso de las empresas donde la adecuada actitud de los

empleados es un aspecto relevante en la transición a entornos de mejoramiento continuo, siendo una variable necesaria para su implementación con éxito.

Así, de los resultados obtenidos durante esta investigación, se brindará conocimiento sobre algunas características actitudinales relevantes del trabajador mexicano a nivel operativo, de forma tal que pueda incidir en los inversionistas y empresarios para seguir apostando por la fuerza laboral mexicana, e incluso permita adecuar la contratación de personal operativo mexicano en el extranjero, sentando precedentes para emprender estrategias que incidan en la incorporación más eficaz de métodos de trabajo extranjeros y por ende organizar la fuerza laboral mexicana eficientemente. Cabe mencionar que en diciembre 2021, Puebla se ubicó como el primero a nivel nacional en ensamble de vehículos ligeros con el 19 por ciento del total nacional, esto de acuerdo al Registro Administrativo de la Industria Automotriz del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y en tercer lugar en producción y exportaciones automotrices entre los estados del país y enviados a los mercados del exterior. A su vez Tlaxcala busca a través de gobierno y empresas ubicarse junto con Puebla como una de las regiones líderes en desarrollo y competitividad para la industria automotriz de la región centro del país. (Clúster Automotriz Zona Centro [Clauz], 2022).

Como lo afirma García (2017), la búsqueda de modelos para el diagnóstico empresarial dio inicio en la década de los 80's, sin embargo, en la actualidad persiste un profundo interés por parte de los consultores y empresarios de poner en práctica nuevos modelos con un enfoque específico a su realidad empresarial, es decir, encaminados a analizar factores relacionados con su giro, geolocalización y cultura

laboral preexistente, con la intención de mejorar su efectividad. Diagnosticar el nivel de compromiso laboral incide en el proceso de vitalidad de toda organización, ya que es la energía que mantiene la cultura y el crecimiento permanente de las organizaciones, permitiendo actualizarse y revitalizarse sistemáticamente integrando las metas generales a las percepciones de sus miembros con un conocimiento más preciso de las necesidades a atender y de los recursos disponibles, coadyuvando a mejorar su competitividad, satisfacción laboral y permanencia de su personal.

Respecto a la justificación metodológica, son varios los estudios previos que han optado por la técnica de la encuesta para conocer las actitudes de los trabajadores, no obstante son pocos los que se han enfocado en analizar la actitud al compromiso laboral del colaborador de nivel operativo de la industria automotriz en México desde las dimensiones y factores que aquí se proponen, incluyendo la dimensión transcultural. Así mismo, la metodología que se seguirá en este estudio, consiste en aplicar el instrumento también a los mandos medios que supervisan a los operadores encuestados, lo cual permite disminuir el sesgo que pudiera presentarse durante una autoevaluación, permitiendo así comparar también la percepción de dicha actitud entre ambos niveles.

Finalmente, respecto a los intereses y motivaciones profesionales que orientan este trabajo, antecede el perfil de Psicóloga y Consultora organizacional de quien realiza esta investigación de más de 15 años, tanto a nivel académico como profesional así mismo la vivencia industrial propia, donde se ha constatado la dificultad que existe en la industria automotriz mexicana en lograr una adaptación eficaz y eficiente en los comportamientos y valores de los trabajadores con los esperados por las empresas,

sobre todo en aquellas en proceso de implementación de métodos de trabajo transnacional, como lo es la manufactura esbelta.

### **1.3 Objetivos de investigación**

Los propósitos que guían a la presente investigación surgen respecto al logro de los siguientes objetivos, que indican a su vez las metas y acciones a efectuarse.

#### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un Modelo de Diagnóstico del compromiso laboral aplicable a operadores automotrices en entornos donde se lleve a cabo la incorporación de métodos de trabajo transculturales, mediante la identificación de los principales factores actitudinales y sociodemográficos de los operadores.

#### **1.3.2 Objetivos particulares**

- Crear dos escalas actitudinales que serán los instrumentos para medir el nivel de Actitud al compromiso laboral en empresas con procesos de transculturación mediante la autoevaluación del personal operativo y la percepción de sus mandos medios.
- Identificar el nivel de Actitud al compromiso laboral del personal operativo de las empresas participantes en este estudio.
- Distinguir los factores actitudinales y sociodemográficos de mayor incidencia de los operativos encuestados que favorecen o desfavorecen ese compromiso.

- Comparar la percepción del supervisor hacia la actitud al compromiso laboral de los trabajadores encuestados, con la autopercepción actitudinal al compromiso laboral de los mismos.

## 1.4 Hipótesis

La siguiente hipótesis corresponde al tipo De investigación descriptiva, al pronosticar un hecho o dato sin buscar relacionarlo con otros factores ni establecer las causas de tal índice, en cambio pronostica ciertos resultados (Hernández Sampieri et al, 2014):

Aplicar el modelo propuesto de diagnóstico actitudinal del compromiso laboral a operadores automotrices permitirá identificar los factores sociodemográficos y actitudinales favorables y desfavorables en que debe enfocarse la organización al incorporar métodos de trabajo transculturales.

## 1.5 Definición de variables

**V1: Factores actitudinales:** conjunto de opiniones, sentimientos, conductas y tendencias positivas o negativas que manifiestan los individuos en relación al compromiso laboral (Cora, 2018). En el presente estudio se contemplan los siguientes factores actitudinales:

Comunicación interpersonal, Honradez, Trabajo en equipo, Negociación, Desapego a tradiciones, Priorización trabajo – familia, Disciplina, Seguimiento a normas, Proactividad, Eficiencia, Apertura al cambio, Solidaridad, Capacitación, Sostenibilidad ambiental, Uso de tecnología, Valoración de lo extranjero, Apertura

transcultural, Prácticas transculturales e Interacción transnacional. Estos 12 factores se encuentran divididos en 5 dimensiones: Confianza, Responsabilidad, Equidad, Cultura de desarrollo y Disposición a lo transcultural.

**V2: Factores sociodemográficos:** conjunto de características sociales y demográficas de la población en estudio (Cora, 2018). En este estudio se toman en cuenta los siguientes: Sexo, Edad, Estado Civil, Antigüedad en la empresa, Nivel de estudios terminado.

**V3: Actitud al compromiso laboral:** Es la relación entre la actitud y el comportamiento del trabajador dentro de la empresa, o bien el estado en el cual un individuo se identifica con una organización y sus metas mediante el alineamiento entre sus valores (Máñez, 2016). Es la congruencia entre los valores individuales y los organizacionales, resultado de la percepción de su rol y de la organización, que influye en que el empleado permanezca como miembro de la organización y se esfuerce para lograr las metas corporativas actuando de forma consistente (Allen & Meyer, 1996, como se citó en Izquierdo, 2019). Son tendencias evaluadoras, positivas o negativas, con respecto a un hecho, persona o cosa tangible o intangible, consecuencia de los valores y las normas que las preceden, que pueden manifestarse en conductas observables y que permiten evaluar el comportamiento del individuo en el ámbito laboral. (García y Dolan, 1997)

Tabla 1

## Operacionalización de las variables

Variable 1	Definición		Autores		Cómo se mide
<b>Actitud al compromiso laboral de Operativos</b>	Relación entre actitudes y comportamientos de los trabajadores identificándose con la organización y sus metas mediante el alineamiento de sus valores		Autor base: Máynez, A. (2016)  Autor secundario: Ceballos, E (2008, como se citó en Sagástegui, 2013)		Promedio de la auto percepción actitudinal del Operativo con la Percepción de sus Mandos Medios  Alta: 14 a 20 Media: 8 a 13 Baja: 0 a 7 puntos *Elaboración propia
<b>Dimensiones</b>	1. Confianza: percepción del trabajador de que la empresa es responsable y se preocupa por él, así como la confianza en sus compañeros, en su jefe, empleador o supervisor. (Matzler y Renzl, 2006)	2. Responsabilidad. Necesidad del trabajador de mantener la relación laboral para lograr sus objetivos profesionales y vitales y sus intereses personales. (McDonald y Makin, 2000) Cumplimiento a las normas y honestidad, compromiso normativo (Wathne y Heide, 2000).	3. Reciprocidad: Percepción de equidad entre empresa y trabajador resultando en disposición a adaptación a las circunstancias cambiantes, lealtad y solidaridad conjunta ante adversidades, comunicación y participación. (Winter y Jackson, 2006)	4. Cultura laboral: sentimientos positivos hacia los motivadores y recompensas (Addae et al., 2008) Aceptación o búsqueda de capacitación constante, (Poblano Oropeza et al., 2016)	5. Disposición a lo Transcultural: predisposición a aceptar y tomar en consideración elementos relacionados con culturas diversas. (Gruia Anghel, 2016).
	Ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6	Ítems 7, 8, 9, 10, 11, 12	Ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	Ítems 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	Ítems 28, 29, 30, 31, 32
	López Chánez, F. et al. (2007)				
Variable 2	Definición		Autores		Cómo se mide
<b>Factores socio-demográficos</b>	Variables categóricas, cualitativas o de atributos, siendo el conjunto de características sociales y demográficas de la población: Sexo, Edad, Estado Civil, Antigüedad en la empresa, Nivel de estudios terminado y Número de subordinados, para Mandos medios (Cora, 2018)		Izquierdo, B. (2019): Dimensiones		Codificación a valores 1 y 2
<b>Factores actitudinales</b>	Conjunto de opiniones, sentimientos, conductas y tendencias positivas o negativas que manifiestan los individuos ante un objeto, situación o persona (Cora, 2018). En el ámbito laboral incluye: Comunicación interpersonal, Honradez, Trabajo en equipo, Negociación, Desapego a tradiciones, Priorización trabajo – familia, Disciplina, Seguimiento a normas, Proactividad, Eficiencia, Apertura al cambio, Solidaridad, Capacitación, Sostenibilidad ambiental, Uso de tecnología (San Martín, 2013), Valoración de lo extranjero, Apertura transcultural, Prácticas transculturales e Interacción transnacional (Valle de Frutos, 2019).		San Martín, S. (2013)  Autores secundarios: Lauxmann, C. et al., (2021), Máynez, A. (2016), Iguarán Manjarrés, V. (2015), Salas, H. et al. (2011).		Codificación a valores 0, 1, 2, 3 y 4

## **1.6 Preguntas de investigación**

¿De qué manera los factores sociodemográficos y actitudinales propician una Alta actitud al compromiso laboral en ambientes de transculturación en personal Operativo del sector automotriz en Puebla y Tlaxcala?

El interés por responder esta interrogante permitió plantear esta otra pregunta de investigación.

- ¿Qué diferencia existe entre la percepción del supervisor hacia la actitud al compromiso laboral de sus subordinados, con la autopercepción actitudinal al compromiso laboral de los operadores, y en qué consisten estas diferencias?
- ¿Cuál es el perfil actitudinal al compromiso laboral en ambientes transculturales de los Operativos de la industria automotriz participantes en el presente estudio?

## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1 Marco de Referencia**

Son varias las teorías que podrían aportar al análisis del presente problema de investigación, sin embargo, se eligió la Teoría de las Actitudes, que propone la necesidad de conocer los factores que afectan a la relación entre actitud y comportamiento, y en específico al desempeño laboral, es decir, identificar los rasgos de percepción y motivación por parte del trabajador hacia su rol y hacia el trabajo, así como hacia las recompensas intrínsecas y extrínsecas que puede llegar a obtener. Dicha teoría ha sido desarrollada por diversos autores, que analizan la actitud humana desde diversos enfoques, para la presente investigación se toma como autor base a Lyman W. Porter y Edward Lawler, que a su vez se basan en la Teoría de las

expectativas de Víctor Vroom, de 1964, quienes presentan una propuesta teórica desde enfoques particulares, resultando compatible y complementarias para el presente estudio. No obstante, dada la antigüedad de estas teorías, se elige como Autor de tendencia se toma a Julián Ferrer Guerra quien en el 2007 realizó un estudio sobre satisfacción hacia el trabajo, basado en las teorías anteriormente mencionadas añadiendo la Teoría de equidad, de John Stacey Adams, en empresas ubicadas en México, una de ellas de actividad económica metalmeccánica (López Chánez et al., 2007); así mismo se toma como segundo Autor de tendencia a Sonia San Martín Gutiérrez, quien realizó un estudio también a trabajadores mexicanos de tres sectores laborales, uno de ellos el industrial, para analizar el Compromiso Organizacional del trabajador hacia la empresa, desde la relación de sus dimensiones, como el compromiso afectivo y normativo, (San Martín, 2013); cabe mencionar que dichas dimensiones fueron tomadas como referentes para la elaboración de los ítems de los instrumentos realizados en la presente investigación. Y finalmente la Teoría del multiculturalismo, la cual propone que el individuo conserva patrones de comportamiento de la cultura original, ya sea voluntaria o involuntariamente, sobre la nueva cultura.

### **2.1.1 Marco histórico - contextual**

En cuanto a los antecedentes teóricos e investigaciones previas respecto a las actitudes y su relación con el desempeño laboral, destaca en primer lugar la Teoría de las expectativas de Porter y Lawler, que propone conceptos como valencia, expectativa e instrumentalidad, de forma tal que la fuerza motivacional (F), resulta de

la combinación de la Expectativa (E) por la Valencia (V) o bien  $F = (E)(V)$ . Esta teoría evalúa la satisfacción hacia el trabajo para lo cual propone identificar las expectativas y perspectivas de equidad de los trabajadores en relación con su disposición de esfuerzo y empeño antes de realizar una actividad. De acuerdo con López Chánez et al. (2007), esta teoría es útil cuando se desean analizar escenarios donde existe la necesidad de implementar un cambio en la cultura laboral, en la estructura organizacional vertical, formas de pago, sistemas de producción, en los perfiles hacia las competencias laborales, etc. que requieran de la motivación y actitud del colaborador.

Ahora bien, el comportamiento laboral es un estado subjetivo por un lado de cogniciones, que incluye creencias, opiniones y pensamientos, y por otro de emociones que van ligadas a elementos del trabajo; dicho de otra forma es el resultado de diversas actitudes que experimenta el trabajador con relación a aspectos que componen su trabajo, como sueldo, relaciones con el jefe y compañeros, oportunidades de ascenso y promoción, funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene. Por lo tanto, se menciona a continuación la Teoría del Capital Humano, que indica que los trabajadores poseen habilidades, experiencia y conocimiento con valor económico para las empresas (Mohammed, Bhatti, Jariko, & Zehri, 2013; Sparkes & Miyake, 2000), la Teoría de la identidad social, que señala la relación entre el individuo y la organización en términos de procesos de identificación social, poniendo énfasis en los grupos sociales que el individuo utiliza como referencia (Ashforth & Mael, 1989), y la Teoría del intercambio social (Homans, 1961), que

enfatisa la importancia de la interacción entre los miembros de un grupo de acuerdo con las normas y cohesión grupal para facilitar los intercambios, etc.

Aunado a ello, Senge (2000) describe en una de sus últimas obras la importancia de analizar la situación previa y actual de una organización antes de esperar lograr cambios movidos por iniciativas, que en muchas ocasiones no producen los resultados esperados. Menciona incluso un estudio donde de cien esfuerzos de transformación corporativa impulsados por la alta gerencia, más de la mitad fracasaron en sus etapas iniciales, y eso se da en diversos giros organizacionales sin importar los recursos dedicados a ello. Por ello resulta necesario tener claros los antecedentes que promuevan el cambio significativo. Afirma: “la fuente de los problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción.”

Adicionalmente, a la fecha se han realizado diversos estudios para conocer el índice de competitividad de México frente a otros países, abarcando enfoques diversos tanto económicos, como políticos, educativos y sociales. Así mismo, en la historia de la industria mexicana se pueden encontrar intervenciones - algunas con éxito, otras con grados de fracaso y algunas más en proceso de implementación – para mejorar dicha competitividad y mejorar la eficiencia laboral, mediante la adaptación de métodos de trabajo extranjeros. Por ello, se presentan a continuación algunos estudios y publicaciones que anteceden a esta investigación y que proporcionan soporte teórico que permite visualizar el problema y al final ofrecer una solución a manera de teoría novedosa y actualizada sobre el constructo actitudinal de los mexicanos.

Rodríguez y Ramírez (2004), analizaron las motivaciones y diferencias del mexicano con otras culturas, basándose en que la forma de interpretar lo que nos rodea y definir nuestras acciones difiere de país a país. “Aunque todos participamos de la naturaleza humana y de la misma especie Homo sapiens, los mexicanos, los alemanes, los japoneses y los canadienses no somos iguales: no somos iguales como seres humanos y no somos iguales como trabajadores”. Esto se debe a que somos producto por un lado de la herencia biológica que nos dieron nuestros padres, y por otro somos resultado del medio ambiente en que nos desenvolvimos, y por otro más somos consecuencia de nuestro pasado, es decir nos antecede una serie de reacciones y decisiones que propician a elegir o no elegir. El medio ambiente, tiene mayor impacto que los otros dos factores ya que va dando lugar a la personalidad peculiar de cada individuo. Estos autores hacen hincapié en dicho medio ambiente e idiosincrasia propia de cada nación para entonces comprender y anticipar las conductas laborales, y con ello establecer la estrategia óptima para establecer métodos y formas que tienen que ver con el desempeño laboral y productividad.

Posteriormente, Ronald Inglehart (2008), sociólogo norteamericano especializado en analizar los valores que comparten diferentes países, propuso un análisis de las diferencias transculturales buscando hacer énfasis en identificar si América Latina es una región con cultura afín, al igual que sugiere ocurre con Europa o Asia orientales, encontrando que sí compartimos fuertes rasgos culturales incluso con España y Portugal.

Según la Oficina Económica y Comercial de España en México (Secretaría de Estado de Comercio, 2016), el tejido industrial mexicano está compuesto en su

mayoría por pequeñas y medianas empresas con ciertas características de estructura polarizada y desarticulada, ya que por un lado se tiene un pequeño sector conformado por empresas altamente competitivas generalmente con orientación exportadora y poca relación con el resto del aparato productivo nacional. Por el otro lado, se tiene un gran número de empresas poco competitivas con diversas carencias tanto actitudinales como tecnológicas.

Las principales industrias manufactureras son las automotrices, químicas, metal-mecánicas, eléctricas, electrónicas y alimentarias. Para esta investigación nos enfocaremos en la industria automotriz, la cual cuenta con un gran número de clústers presentes en el país. Muchas empresas extranjeras deciden ubicarse en México por el abaratamiento de costes y maquila, por tener una estructura laboral sólida y una mano de obra cualificada y más barata que sus vecinos del norte, además de que la fuerza laboral mexicana cuenta con más de 60 años de experiencia en el sector automotriz, permitiéndoles producción con altos estándares de calidad, como indica la trayectoria que ha tenido México y los convenios logrados desde 1955 para ensamblar modelos de autos de descendencia alemana y posteriormente la construcción de plantas manufactureras automotrices de diferentes nacionalidades. (Volkswagen de México, 2018).

A su vez, al gobierno mexicano le resulta atrayente la instalación de empresas extranjeras por el desarrollo tecnológico y económico que conlleva, la eficiencia en costos y la mejora en la calidad de vida y profesionalizante de sus habitantes. Durante los últimos años, previos a la pandemia internacional por COVID-19, se han concretado inversiones en el sector automotriz por más de 20.000 millones de dólares

haciendo que México perfilara entre los primeros cinco productores mundiales de automóviles para el año 2020. (Secretaría de Estado de Comercio, 2016)

Por otro lado, para que este crecimiento económico industrial tenga éxito se requiere conocer los factores que motivan a un trabajador a comprometerse primero con su trabajo, y luego con la organización a la que pertenece. De esta manera, Figueroa et al (2012), realizaron una encuesta y la aplicaron a una muestra de 629 habitantes de dos municipios de San Luis Potosí, México, mediante 14 variables que reflejaban los valores de la honradez, sinceridad, precaución, amabilidad, ahorro, trabajo, solidaridad, cariño, inteligencia, romanticismo, valentía, ser fiestero, entrón y apasionado, elegidos con base en una encuesta previa. Para el análisis se utilizó la prueba de chi-cuadrada para encontrar diferencias entre grupos ( $p < 0.05$ ). Se demostró que de entre los valores evaluados, el ser honrado y ser trabajador fueron los más comunes. Hubo diferencias entre los habitantes urbanos y los rurales: aquéllos se percibieron como fiesteros y entrones, y éstos, como ahorradores, trabajadores y sinceros. La conclusión que se obtuvo fue que en función de los valores no existe una definición única en la identidad del mexicano, pues existen subculturas que se explican por los aspectos estudiados.

Por otro lado, Borgeaud-Garciandía y Lautier (2014) realizaron una investigación sobre las relaciones de dominación y paternalismo en situaciones laborales, encontrando que este fenómeno se encuentra profundamente anclado en las formas de trabajo más contemporáneas sobre todo en los procesos de selección de personal, que según estos autores encubren una relación de dominación personalizada encubierta por un sentimiento de deuda del trabajador hacia el empleador. “En

las maquilas, donde la dominación está fuertemente ligada a la idea de que las posibilidades de trabajar en otro lugar son extremadamente restringidas, incluso inexistentes, la gratitud acompaña a la contratación, a pesar de las condiciones de trabajo o el tipo de contrato, que es claramente no igualitario.” Concluyen que, debido a estas preconcepciones, los trabajadores vivencian una coexistencia contradictoria, apoyada en la amenaza del desempleo, entre la subordinación y la sumisión (Morice, 2000).

Bajo un análisis internacional, según resultados de Eurobarómetro que realiza una serie de encuestas utilizadas por la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y otras instituciones y agencias de Europa para supervisar regularmente el estado de la opinión pública sobre cuestiones relacionadas con la Unión Europea, así como actitudes sobre temas de naturaleza política o social, hasta hace unos años resultaba imperante acelerar la integración intercultural dejando a un lado el problema de la integración de los inmigrantes no europeos. En 2002, la opinión pública europea resultó estar más que nunca a favor de la ayuda a los países en desarrollo, entre ellos América Latina, con respuestas de una encuesta aplicada con 63% a favor. En 2008, se concluyó en otra encuesta general aplicada, que la percepción que tienen los europeos sobre la existencia de una cultura con valores comunes es que reconocen la existencia de un conjunto de valores colectivos europeos comparado con los valores de otros continentes. Y para 2020, mediante otra encuesta aplicada por sobre valores e identidad de los ciudadanos europeos, se encontró que los valores más apoyados son la libertad de pensamiento, expresión y religión, con un 81% de los encuestados a favor, así como cuidar de quienes están cerca de ellos, con 77 % a favor, y por último

percibiendo a su familia como la identidad más importante, con 81 % y su identidad nacional con 73 %. Cabe señalar que este organismo encuestador proporciona datos de calidad y pertinentes para expertos en opinión pública, investigadores, medios de comunicación y público, que bien pueden tomarse en cuenta para comparar con las actitudes de los mexicanos, en temas como el de esta investigación, que es la actitud hacia el compromiso laboral. (Eurobarometer, 2022)

## **2.2 Actitudes**

Para comenzar, se presenta la propuesta de Ansa y Acosta (2008) quienes enfatizan los componentes de las actitudes que son el Cognoscitivo, el Afectivo y el Conductual. El componente Cognoscitivo se refiere a la opinión, creencia, conocimiento o postulado que las personas damos como verdaderos, basados en valores y experiencias previas; el componente Afectivo es el segmento emocional o sentimental respecto al agrado o desagrado hacia una persona, objeto o situación, como amor, odio, simpatía, aversión, etc.; y el componente Conductual se refiere a la intención o tendencia de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo, así como la forma en que a menudo se comporta un cuando está expuesto a un determinado objeto, pudiendo representarse con frases como -voy a, haría, acostumbro, evito- etc. Las actitudes al ser la conjunción de estos tres componentes presentan una relación potencial con el comportamiento observable.

Por su parte, García y Dolan (1997) postulan que las actitudes son consecuencia de los valores y las normas que las preceden; son tendencias evaluadoras, positivas o negativas, con respecto a un hecho, cosa o persona, tangible o intangible. De esta

manera, podemos entenderlas como reacciones hacia algo o alguien, manifestadas en nuestras creencias, sentimientos y en las conductas que proyectamos.

Robbins (2004) sostiene que las actitudes se adquieren de las relaciones con personas cercanas y presentes en etapas importantes en la vida de la persona. Las actitudes a diferencia de los valores, son predisposiciones aprendidas respecto a cómo se sienten las personas respecto a algo, y por ende predispone la manera en que responderán consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a la persona, objeto o situación de referencia. Ahora bien, las actitudes sólo son un indicador de la conducta, no son la conducta en sí, son síntomas y no hechos, son predisposiciones y probabilidades de acciones que incluso puedan presentarse de forma paulatina.

### **2.2.1 Actitudes en relación con la satisfacción y expectativas laborales**

La satisfacción en el trabajo es usualmente entendida como el resultado de diversas actitudes que experimenta el trabajador con relación a diversos aspectos que componen su trabajo, como sueldo, relaciones con el jefe, con compañeros, oportunidades de promoción, sus funciones, etc. Si bien las principales teorías sobre satisfacción hacia el trabajo datan de fechas antiguas, como las de Julian Rotter de 1954, Víctor Vroom de 1964 y Lawler y Porter de 1968, siguen siendo comprobadas en estudios recientes que van ofreciendo perspectivas diferentes hacia nuevos objetos de estudio.

Vroom, en su Teoría de las expectativas, postula que la Fuerza motivacional en el trabajo de parte de un trabajador, es decir, el nivel de motivación para realizar un esfuerzo, es el resultado de la Expectativa por la Valencia, siendo la Expectativa una creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un acto sea seguido de un resultado específico (López Chánez et al., 2007), o bien la creencia de la persona acerca de que desplegar un nivel de Esfuerzo le llevará a alcanzar un Nivel de Ejecución, representado por  $E_{ij}$ , cabe mencionar que entre más veces se hayan alcanzado los niveles de ejecución en situaciones similares mayor será la Expectativa esfuerzo-nivel de ejecución,  $E_{NE}$ , y sugiere calificarse por el propio trabajador entre cero y uno, que representaría su percepción de certidumbre de que suceda. Valencia es la respuesta afectiva, preferencia o aversión, de un trabajador hacia un resultado específico, calificándose entre +3 y -3. En 1996, Stephen incluye el concepto de instrumentalidad que se refiere al nivel de desempeño alcanzado previo, como instrumento para evaluar la posibilidad de próximos resultados como reconocimientos, promociones, etc.

Años después, se añadió el cuestionamiento ¿cuáles son los factores que afectan a la relación entre esfuerzo y nivel de ejecución?, ofreciendo como propuesta que por un lado se encuentra el grupo de variables que conforman la Habilidad, es decir, la inteligencia, la destreza manual y los rasgos de la personalidad, principalmente; y por el otro lado la Autopercepción del rol, que se refiere a la determinación de cada individuo respecto a cómo desempeñar una actividad en cuanto al nivel de esfuerzo esperado por parte de quienes evalúan su nivel de ejecución. Es aquí donde aparece la motivación intrínseca y extrínseca, es decir las recompensas

organizacionalmente controladas, como seguridad, paga, estatus y que satisfacen necesidades de bajo nivel, y aquellas provistas por el propio trabajador. Finalmente, se considera también la variable Equidad, la cual interfiere en la percepción en el número y tipo de recompensas que el sujeto considera justo recibir por su nivel de ejecución. De esta manera, dentro del desempeño laboral interviene la expectativa subjetiva de alcanzar una meta mediante cierto esfuerzo que se propone hacer resultando en una mayor o menor motivación en seguir procedimientos de trabajo y cumplir con tareas asignadas. Relacionado con estas expectativas se encuentran las experiencias previas del trabajador, la autoestima, su habilidad y motivaciones extrínsecas como el valor otorgado al dinero a obtener por su esfuerzo. Así, las expectativas, son anticipaciones que el individuo hace sobre eventos que piensa ocurrirán, evaluados como importantes y que pueden ser inciertos. Estudios realizados en Suramérica, como el de la motivación laboral del trabajador venezolano, de Romero García, proponen que la actitud de un trabajador depende de la expectativa que tenga de la meta a lograr, y que entre mayor valor intrínseco tenga, más motivado estará para realizar una actividad a pesar de que la recompensa extrínseca sea baja, es decir, no se guía esencialmente por la compensación financiera o la obtención de bienes materiales, en cambio apremian contar con buenas condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y tiempo para la vida familiar. (Dorta y González, 2003).

Otros estudios han permitido emplear esta teoría para el diseño del trabajo, causando gran aceptación en académicos, empresarios y sindicalistas, cada uno desde ópticas distintas, pero interesados finalmente en la eficiencia del contenido del trabajo desde el conocimiento de las actitudes y motivaciones de los propios

trabajadores. Autores como Alcaide Castro, quien en la época de los 80's señaló que en las empresas ha aumentado el interés del personal de las organizaciones en buscar el establecimiento de equilibrios más avanzados y experiencias políticas nuevas, debido a temas de naturaleza diversa, tanto psicológica como económica. Este autor lanza la crítica de que se presenten infinidad de "recetas" para diseñar el trabajo, proviniendo de minorías en las que el narrador es juez y parte, además de promotor de los resultados de éstas. Y es de ahí que retoma fuerza la importancia de tomar en cuenta y conocer la actitud de los trabajadores hacia el trabajo previo a establecer formas de trabajo o implementar procesos novedosos o de índole extranjera. Las teorías del diseño de un trabajo deben incluir las necesidades que puedan potencialmente satisfacerse, con base en una teoría motivacional, así como las características intrínsecas del trabajo que sean relevantes a esas necesidades además de proponer una estrategia de intervención y un análisis de la influencia del ambiente y la tecnología sobre dicha intervención. Diez años después, este autor continuó demostrado su impacto en otras investigaciones con temas consecuentes, como la gestión de carreras en las organizaciones, temporalidad en el empleo, e incluso lo acotó a ambientes educativos (Alcaide-Castro, 2004).

### **2.2.2 Beneficios de evaluar las actitudes hacia el trabajo**

De acuerdo con Robbins (2004), el estudio de las actitudes en relación con ambientes laborales encuentra cabida en temas de satisfacción con el trabajo, participación y compromiso con la organización, pudiendo evaluarse desde un enfoque individual y desde un enfoque general o multidimensional, en el que se evalúa la

satisfacción general de un empleado, que no obstante no se recomienda pues no se conocen a fondo los factores con mayor incidencia en dicha satisfacción o insatisfacción. Existe un número limitado de actitudes referentes a aspectos del ambiente de trabajo y que varían entre actitud positiva y actitud negativa. Estas actitudes pueden ser de primer tipo, que son aquellas hacia su empleo; y las del segundo tipo, que son aquellas en las cuales una persona evalúa su nivel de identidad laboral, su actuar y su desempeño. Por último, las del tercer tipo se refieren al grado de entendimiento de su labor, de la organización, y el compromiso y lealtad con ella como miembro activo.

David McClelland, docente de la Universidad de Harvard, a inicios de los años 60 propuso la variable Performance/Quality, es decir Desempeño/Calidad, proponiendo que si se logra detectar la necesidad de logro dentro de los mecanismos que mueven a los mejores trabajadores, podrán entonces seleccionarse a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas. Esta hipótesis la dio a conocer llevándola a cabo en diversas empresas, complementándola con datos que demostraron que, con los test tradicionales de aptitud y conocimiento, no se podía predecir la eficacia ni la eficiencia del trabajador. Habiendo demostrado la eficiencia de su hipótesis, continuó experimentando ahora mediante entrevistas a trabajadores con desempeño sobresaliente y poco sobresaliente, detectando las características y conductas que los diferencian para así poder marcar un estándar esperado por parte de la empresa. Posterior a él se han continuado haciendo intentos por conocer más profundamente a los trabajadores para entonces encaminar sus

actitudes hacia las metas de la empresa. (McClelland, 1973, como se citó en Pereira et al., 2008).

Muñoz-Basols et al. (2017) presentan un estudio el cual consistió en crear un perfil laboral, formativo e investigador del profesional de español en 84 países, mediante la aplicación de un cuestionario de 57 reactivos, considerando una serie de variables generales e individuales como su perspectiva personal sobre el futuro laboral del profesor de español y su percepción sobre qué formación se necesita para el contexto educativo donde trabajan, su percepción sobre la necesidad de adquirir un perfil investigador y sobre los cambios que podría experimentar la disciplina en los próximos años. Según estos autores, el cotejo de dichos ofrece perspectivas actuales, da voz a sus protagonistas y presenta resultados que permiten esclarecer retos y desafíos inmediatos a los que se enfrentan los profesionales del idioma.

Por su parte, Pereira et al. (2008) mencionan que, respecto a la evaluación del personal, existen diferentes métodos y enfoques, algunos más prácticos y conductuales que otros, pero sin duda es necesario que ofrezcan información a partir de las personas.

Davis y Newstrom (2001, como se citó en Ansa y Acosta, 2008), definen las actitudes hacia el trabajo como aquellos sentimientos y supuestos que determinan la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, lo más importante, en su comportamiento; siendo entonces indicadores de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de forma positiva, o bien constructiva, y negativa, entendidas como indeseables respecto a lo que la empresa espera. Por ello, el estudio de las actitudes dentro de las

organizaciones permite predecir el comportamiento de los individuos y definir estrategias y acciones para incorporar nuevas conductas, cambiarlas, erradicarlas o prepararlas para ciertos cambios organizacionales futuros.

No son pocas las empresas que han optado por la evaluación de su personal, como una alternativa para impulsar su desempeño y su formación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Según Pereda y Berrocal (2001): “es una actividad habitual en las empresas la cual se puede llevar a cabo de manera subjetiva o por el contrario de manera rigurosa, intentando objetivar las evaluaciones y utilizando para ello las técnicas e instrumentos de que se dispone en el área de Recursos Humanos.” Dicha evaluación puede consistir en cuantificar el rendimiento de un trabajador, su nivel de eficacia y eficiencia, pero también en tomar en cuenta elementos cualitativos como la autopercepción como una técnica reflexiva del actuar, los motivos que lo originan y la forma en que se puede mejorar.

Dentro de la evaluación al personal, existen diversos métodos y técnicas, como la evaluación por competencias, que busca separar el trabajo de la gestión de las personas, tomando a éstas como los actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. También se encuentra la Evaluación de 360°, que se apoya en superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de una manera sistematizada haciendo más confiable el proceso al incorporar diversos juicios, opiniones y apreciaciones sobre determinados niveles de logro o competencia, de diferentes sujetos no solo respecto

a un individuo, sino también de un departamento o de toda la organización, para que a partir de sus resultados se diseñen planes de acción y desarrollo de las empresas de los trabajadores buscando maximizar los resultados de la empresa (Pereira et al. 2008).

Con relación a esto, se cubre la necesidad en los individuos, de reconocer sus acciones, y de desarrollar aquellas que conllevan elementos de progreso en su carrera. Por ello, contar la empresa con informes actuales sobre indicadores de sus trabajadores, como lo en esta investigación, las actitudes hacia el trabajo, le permite tomar las medidas necesarias para su aprovechamiento y desarrollo.

### **2.2.3.1 Actitud al compromiso laboral e impacto en la organización**

Se han realizado diversas investigaciones sobre el compromiso organizacional centradas principalmente en los resultados de relevancia para los empleadores, en cambio ha aumentado el interés en examinar los vínculos entre el compromiso y los resultados relevantes para los empleados.

El compromiso laboral es un constructo complejo y multifacético. Allen & Meyer (1996) lo definen como una relación psicológica entre el empleado y la organización, que disminuye la posibilidad de abandono voluntario del empleado, y que involucra una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la empresa, así como la disposición para ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de ella y un fuerte deseo de mantener la pertenencia. Añaden que el nivel de compromiso de los

trabajadores se vincula fuertemente con las actitudes y comportamientos hacia la organización y permite estimar la probabilidad de que los empleados actúen de forma deseable en beneficio de los intereses de la empresa, aún en situaciones futuras.

El conjunto de actitudes al compromiso laboral forma parte de la cultura organizacional, ya que según estudios tanto clásicos como recientes, como el de Ezirim et al. (2012), afecta a la forma en la que los individuos consciente o inconscientemente piensan, toman decisiones, perciben, sienten y actúan en el ámbito laboral; así el nivel de compromiso organizacional se relaciona fuertemente con las actitudes y comportamientos de los trabajadores en donde trabajan, en particular en lo relativo a la semejanza de valores.

En el caso de la implementación de cambios tanto en la estructura como en la transición a entornos transnacionales, la actitud al compromiso organizacional de los empleados resulta relevante para el éxito de las iniciativas incidiendo en el desempeño de su trabajo. Izquierdo (2019), realizó una investigación en una muestra no probabilística, es decir intencionada, encontrando que el compromiso organizacional resulta un valor estratégico para la organización, sobre todo en el subsistema social. Esto observado en el grado de compromiso que adquieren los empleados con aquellas organizaciones con las que comparten valores. “La actitud y el comportamiento del trabajador dentro de la empresa se relacionan fuertemente con el compromiso organizacional” (Máynez, 2016). De la misma manera, los valores subyacentes en los tipos de cultura que inciden en el compromiso son la participación, el trabajo de equipo, búsqueda de desarrollo profesional, innovación (Máynez et al., 2012).

Ahora bien, varios autores han estudiado el compromiso organizacional, la gran mayoría enfocados a organizaciones del sector privado en lugar del público, sin embargo, en ambos casos se ha demostrado que en el sector privado el compromiso organizacional es mayor y con mejores resultados comprobables. Por ejemplo, se han encontrado relaciones significativas entre los estilos de gestión y el compromiso laboral, como un estilo flexible por parte de gerentes vs un estilo enfocado a normas y reglamentos, encontrando que la flexibilidad en el estilo de gestión se asoció con un mayor compromiso en el sector privado. (Addae et al., 2008). Otros estudios encontraron que los gerentes del sector público estaban menos comprometidos que los privados, ya que se identifican menos con los objetivos organizacionales. Sin embargo, pocos han analizado el compromiso laboral de empleados de países en desarrollo.

Meyer y Allen (1991, como se citó en Addae et al. 2008) postularon que, dentro del compromiso laboral los empleados interiorizan subtipos de compromiso o bien relaciones afectivas, normativas y de continuidad con sus organizaciones. El Subcompromiso Afectivo es el grado con que los empleados están involucrados y tienen apego emocional a sus organizaciones porque se identifican con los objetivos y valores de sus organizaciones. Por lo tanto, empleados con altos niveles de compromiso afectivo permanecen en sus organizaciones porque quieren. El Subcompromiso Normativo refleja el sentido de obligación de los empleados para sus organizaciones, por ende, permanecen por que deben. En cambio, el Subcompromiso de Continuidad, también llamado de permanencia, se refiere a la evaluación que hace de las consecuencias de dejar la organización, así, fuerte compromiso de continuidad

implica que es mayor el costo de abandonar la organización. Cabe señalar que los diferentes tipos de compromiso no son mutuamente exclusivas ya que los empleados pueden experimentar diversos grados de compromiso laboral afectivo, normativo y de continuidad.

Por su parte, San Martín, S. (2013) profundiza al respecto, y propone evaluar estos tres Subtipos de compromiso laboral, desde cinco dimensiones, que se refieren a antecedentes, o bien actitudes, que el trabajador va desarrollando con la empresa donde trabaja, y son de tipo relacional o interpersonal: confianza, satisfacción y normas relacionales; y de tipo económico: oportunismo empresarial y dependencia. Se definen a continuación:

1- Confianza: Matzler y Renzl (2006), realizaron un estudio midiendo la confianza en la gestión y la confianza en los pares o compañeros de trabajo, así como la satisfacción de los empleados de una empresa austriaca del sector energético. Para ello definen la confianza como la percepción del trabajador de que la empresa es responsable y se preocupa por él, así como la confianza en sus compañeros, en su jefe, empleador o supervisor. Dentro de esta dimensión se encuentra lo que se considerará en la presente investigación como Factor PRIORIZACIÓN TRABAJO – FAMILIA, el cual hace referencia a lo que Meyer et al. (2002) denominan Stress and Work–Family Conflict, que podría traducirse como Estrés y Conflicto Trabajo-Familia, que al igual que la satisfacción laboral, tiene un tono afectivo en el compromiso con la organización. Este factor puede repercutir favorable o desfavorablemente a la organización ya que vislumbra el estrés y el conflicto que pueda presentar a los trabajadores el no encontrar un adecuado equilibrio entre el trabajo y sus asuntos

familiares afectando no sólo su desempeño laboral y niveles de rotación, sino también su salud y percepción de bienestar. Dichos autores argumentan que el compromiso afectivo puede amortiguar el impacto negativo de los factores estresantes en el trabajo así como en la percepción de bienestar de los empleados, esto a pesar de haber encontrado en los resultados de su estudio baja correlación final.

Por otro lado, otras investigaciones como la de Gallego y Riera (2018) realizada en empresas españolas, puntualizan la importancia de la conciliación de la vida familiar y la laboral, también conocida como Work Life Balance, señalando que cada vez son más las personas que buscan dicho balance entre el tiempo y entrega que dedican al trabajo y a su vida privada, y esto se logra en gran parte gracias a políticas públicas y privadas de conciliación con el objetivo de que los trabajadores sean productivos pero también perciban bienestar y por ende motivación hacia el compromiso laboral, versus descenso de la productividad y distanciamiento hacia la empresa para la que trabajan.

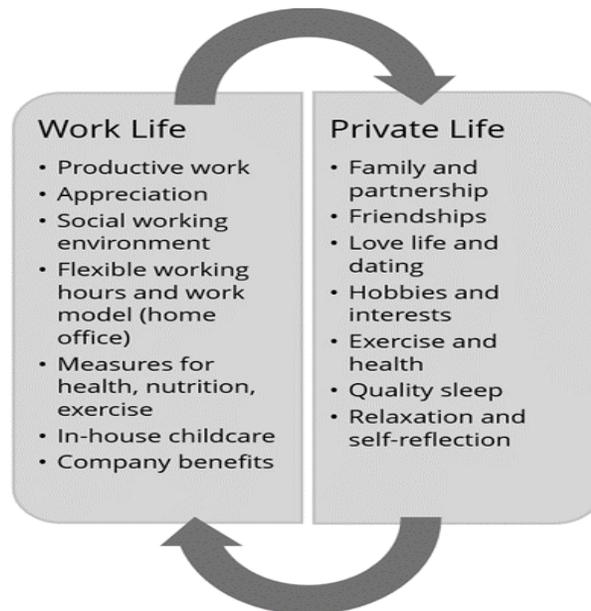
En España, el artículo 34.8 del Estatuto de los Trabajadores indica que el trabajador tendrá derecho a adaptar la duración y distribución de su jornada para disfrutar su derecho a la conciliación entre vida personal, familiar y laboral según lo estipulado en el acuerdo con el empresario o en la negociación colectiva. (Gallego y Riera, 2018, p. 45). En la Figura 2 se indican los factores determinantes para una vida laboral óptima y los factores para una vida privada con calidad; los primeros se refieren al Trabajo productivo, Valoración del trabajo, Entorno social y laboral, Flexibilidad en los horarios y estructuras de trabajo, Medidas para fomentar la salud, Dieta saludable y ejercicio físico, Atención infantil interna y Beneficios de la empresa; los segundos son

Familia y pareja, Amigos, Hobbies e intereses, Deporte y salud, Sueño y Relajación y reflexión.

**Figura**

1

**Work-life Balance**



Nota: Imagen en inglés. Tomado de “*Conciliación de la vida familiar y laboral*”, por Startupguide IONOS, 2019, <https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/conciliacion-laboral-y-familiar/>

Esto nos da una pauta de algunos intentos de otros países para regular esta dimensión. No obstante, nuestra sociedad mexicana y la relación intercultural que tenemos respecto a metodologías de trabajo transculturales, está orientada al rendimiento más que al bienestar emocional del trabajador, aunado a la competitividad que pareciera orillar a los empresarios a exigir más del trabajador o bien a preguntarse cuánta disciplina y priorización del trabajo sobre la familia deben pedirles.

2- Cultura de desarrollo: sentimientos positivos hacia los motivadores y hacia las recompensas intrínsecas y extrínsecas, derivados en todos los aspectos del trabajo

(Addae et al., 2008). Para esta investigación se incluye también en esta dimensión la aceptación o búsqueda de capacitación constante, como lo proponen Poblano Oropeza et al. (2016) al destacar la variable Capacitación como elemento del Compromiso organizacional.

3- Normas relacionales: Winter y Jackson (2006) redefinen este concepto, al realizar una investigación sobre el contrato psicológico entre un gerente y sus empleados, destacando la importancia de la reciprocidad y balance entre las obligaciones de ambos. Así definen esta dimensión como: la alineación de los intereses de las partes implicadas en la relación laboral sobre los intereses individuales, mediante: flexibilidad, que se refiere a la adaptación a las circunstancias cambiantes, solidaridad, o bien lealtad y responsabilidad conjunta ante adversidades, comunicación, como el deseo de compartir información relevante para las partes implicadas, y participación, preferencia por tomar parte en las decisiones del trabajo.

4- Oportunismo: Con fines prácticos para esta investigación, se planteará como un valor positivo al intercambiarlo por su opuesto, denominándolo con Responsabilidad, es decir: Cumplimiento a las normas y honestidad, ya que originalmente, la autora lo define como el comportamiento caracterizado por el Incumplimiento, distorsión de los hechos u ocultación de información y que influye negativamente en el compromiso normativo. (Wathne y Heide, 2000)

5- Dependencia: necesidad de mantener la relación laboral para lograr sus objetivos profesionales y vitales; interés por la seguridad laboral a cambio del compromiso del trabajador; que puede entenderse para la presente investigación como el grado de responsabilidad comprometido según intereses personales. (McDonald y Makin, 2000)

Aunado a ello, el nivel de satisfacción laboral de los empleados de una organización suele relacionarse con factores sobre los que la organización tiene control, es decir salario, prestaciones y seguridad laboral, mientras que los niveles de compromiso están en gran medida relacionados con la confianza, el reconocimiento y la comunicación entre la organización y sus miembros, una simbiosis en la cual ambas partes ganan, ya que por un lado los colaboradores cumplen con sus funciones e impulsan el alto rendimiento y la innovación coadyuvando al éxito de la empresa, y por el otro la organización aprovecha este compromiso de forma adecuada para obtener lo mejor de sus miembros. (Pérez, 2021).

CanopyLAB (Pérez, 2021) es una compañía danesa de EdTech fundada en Copenhague prestando servicios empresariales de soluciones de aprendizaje en más de 20 países, y enunció que el comportamiento de un colaborador comprometido es persistente, proactivo y se adapta a las necesidades de la compañía y que los beneficios de contar con personal comprometido laboralmente se ubican en dos niveles:

Nivel organizacional repercute principalmente en el aumento de rentabilidad, mayores ingresos, mejor experiencia del cliente y disminución de la rotación de personal, así se puede alcanzar el 22% más de rentabilidad, 37% menos de ausentismo y aumento del 16% en ingresos. Esto debido en parte a que los trabajadores con alto compromiso laboral se interesan en el bienestar de la empresa, mientras quienes tienen bajo compromiso laboral hacen el menor esfuerzo posible, pudiendo incluso proliferarse entre los trabajadores generando bajos índices de productividad y repercutiendo así en el rendimiento de la organización.

Nivel corporativo: Se logra una cultura corporativa sólida y positiva aunado a una favorable reputación social atrayendo a personal con talento, tal cual lo indica Deloitte Global Human Capital Trends asegurando que influye altamente en la creación de relaciones fuertes entre sus miembros.

De esta manera, la satisfacción del personal no es sólo el conjunto de necesidades, o de impulsos, sino que está determinado por ideas, expectativas, percepciones y estimados de probabilidad que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

De ahí que para la presente investigación, se tomó en cuenta la propuesta de Francisco Javier López Chánez, Alicia Casique Guerrero y Julián Ferrer Guerra (López Chánez et al., 2007), quienes basándose en la Teoría de Expectativas, de Vroom y de Equidad de Adams, en párrafos anteriormente explicadas, indican dieciocho elementos que los trabajadores hacen a su trabajo en la relación de intercambio entre el empresa y empleado, que dependen de las características del trabajador y que se obtienen mediante comparaciones que hace el individuo en tres categorías: otros, uno mismo y el sistema, siendo dichos elementos los siguientes:

1. Tiempo dedicado al trabajo
2. Capacitación
3. Nivel educativo
4. Experiencia
5. Habilidades
6. Creatividad
7. Antigüedad
8. Nivel de desempeño
9. Salario
10. Servicios y prestaciones
11. Seguridad en el empleo
12. Oportunidades de desarrollo personal
13. Reconocimiento
14. Ascensos
15. Promociones
16. Incentivos
17. Responsabilidad
18. Motivación

## 2.2.4 Estudios previos respecto a la actitud laboral del mexicano

A continuación, se mencionarán algunos de los estudios realizados al respecto, en orden cronológico desde el más antiguo al más reciente por orden de relevancia para la autora de esta investigación.

Rodríguez y Ramírez (2004), escribieron el libro *Psicología del mexicano en el trabajo*, bajo un contexto de investigación enfocado a la capacitación, productividad y psicología nacional, indicando que resulta útil su lectura principalmente a empresarios, investigadores o inversionistas, ya que representa un útil compendio sobre los valores en la administración moderna y sobre el elemento más importante y dinámico de las empresas en México: el mexicano y la mexicanidad, del cual se pueden rescatar elementos de los procesos de aculturación del ser humano y el desarrollo de actitudes laborales positivas. Igualmente afirma que la abundante literatura sobre métodos eficientes de trabajo enfocados a la administración y productividad son obras escritas en Japón, Canadá, Estados Unidos y otros países, pero que poco abarcan las características del trabajador mexicano, así mismo dichos métodos pueden no lograr la eficiencia esperada en cuanto a productividad y calidad debido al inadecuado manejo del elemento humano, ya que principalmente presentan diferencias actitudinales laborales de país a país con base en su herencia biológica, medio ambiente – que incluye principalmente la cultura local y nacional, religión y estructura familiar -, vivencias personales y personalidad.

En dicha obra los primeros ocho capítulos se especializan en las características del mexicano de manera intrapersonal e interpersonal, analizando aspectos de su pasado, su percepción y la sociedad hasta el año 2004. Posteriormente, trata temas

específicos sobre el trabajador mexicano, sus actitudes, motivaciones y diferencias, contrastándolo con otras culturas laborales finalizando con un capítulo destinado al desarrollo de actitudes laborales positivas. Una aseveración que aportan estos autores es que no es posible comprender al mexicano en su trabajo, si no se ha estudiado su cultura tomando en cuenta que el trabajo es una de tantas proyecciones de su personalidad, y, por ende, de sus actitudes. No basta entonces con implementar reglamentos o cursos técnicos, ya que con ello no se llega al fondo del problema, la base es conocer el trasfondo actitudinal del trabajador mexicano. En este punto, también se mencionan investigaciones sobre la cultura, valores y actitudes de los trabajadores con aplicaciones diversas, como en la calidad, de Kini y Hobson en 2002; en comercio electrónico, de Smith en 2004; y en sistemas de remuneraciones, de Durcharme Singh y Podolsky en 2005.

Así mismo, Márquez Covarrubias et al. (2006) analizaron, en términos generales, el proceso de exportación de fuerza de trabajo barata mexicana a Estados Unidos y evidenciaron de forma crítica, algunos de sus efectos más notorios en la economía mexicana. Al respecto, se propone como marco analítico el modelo exportador de fuerza de trabajo que contempla dos mecanismos a favor de la economía estadounidense, 1) indirecto, mediante la maquila y la maquila encubierta, y 2) directo, vía la migración laboral. Como subproducto de este modelo, se advierte la formación de una reserva laboral altamente precarizada que alternativamente aparece empleada y desempleada sea en el sector formal o en el informal. Su investigación se reporta en un artículo dividido en cuatro secciones acompañado de gráficas y datos estadísticos con referencias formales varias. En la primera parte se

exponen brevemente los fundamentos del modelo exportador de fuerza de trabajo mexicana barata; en la segunda se revisan las condiciones de precarización del mercado laboral en México, tanto del sector formal como informal; en la tercera se revisa el papel de la migración laboral mexicana en Estados Unidos; en la cuarta se presentan una serie de conclusiones generales.

Entre sus críticas están, que la industria maquiladora está dirigida por plantas de ensamble que emplean estrategias de relocalización productiva comandada por grandes corporaciones de origen estadounidense buscando favorecerse de bajos costos laborales en México, trayendo como consecuencia una baja integración a la economía nacional. También hace notar que las plantas manufactureras en los sectores automotor y electrónico con procesos productivos más complejos que la maquila, pero cuya operación se rige bajo el mismo sistema de importación temporal, influyen en la precarización laboral ya que ofrecen salarios en México frente a los de Estados Unidos en una relación de 1/10 en la maquila y 1/7 en la maquila encubierta, conmoviendo a temas como la migración laboral masiva de mexicanos a Estados Unidos.

El aparato productivo que en estas circunstancias se genera, se caracteriza, entre otras cosas, por contar con: 1. un segmento volcado al exterior que a pesar de ser el centro de la política oficial no cumple con el papel de locomotora del desarrollo nacional y que aprovecha la baratura de la fuerza de trabajo para disminuir sus costos de producción, como es el caso referido de la exportación indirecta de fuerza de trabajo; 2. un segmento declinante e inconexo orientado al mercado interno que no tiene la capacidad para dinamizar

el crecimiento económico nacional y que carece de apoyos gubernamentales para salir a flote, pero que sin embargo no cesa en su tarea de generar empleo aunque en condiciones cada vez más limitadas y precarias; 3. un sector de subsistencia que responde a la necesidad autogenerada de crear un espacio laboral propio ante la precarización e insuficiencia del empleo informal, es el caso de la llamada economía informal, y 4. un sector laboral transnacionalizado, que en la última década ha sido el más dinámico, se trata de la migración laboral, o la exportación directa de fuerza de trabajo. (Márquez Covarrubias et al., 2006, p.4)

Para la presente investigación, la aportación teórica de este autor, resalta la importancia de valorar los aspectos positivos de la fuerza laboral mexicana para evitar su exportación laboral.

Por su parte, Figueroa et al. (2012), realizaron un análisis de los valores que construyen la identidad del mexicano, incluyendo sus características sociodemográficas, para obtener las diferencias entre la visión del "otro" y la "propia" entre dos municipios de en el estado de San Luis Potosí. Evaluaron 14 variables que reflejaban valores: honradez, sinceridad, precaución, amabilidad, ahorro, trabajo, solidaridad, cariño, inteligencia, romanticismo, valentía, ser fiestero, entrón y apasionado. Las 14 variables se concentraban en dos preguntas de opción múltiple: "¿Cómo son los mexicanos?" y "¿Cómo soy yo?" Había como opción de respuesta únicamente una afirmación o un rechazo de las 14 variables que reflejaban los valores. Los valores que fueron evaluados se eligieron con base en una encuesta previa realizada por el diario *Milenio*. Para el análisis se utilizó la prueba de chi-cuadrada para

encontrar diferencias entre grupos ( $p < 0.05$ ). Se demostró que los valores evaluados son específicos de lo sociodemográfico y territorial; entre ellos, ser honrado y ser trabajador fueron los más comunes. Hubo diferencias entre los habitantes urbanos y los rurales: aquéllos se percibieron como fiesteros y entrones, y éstos, como ahorradores, trabajadores y sinceros.

A su vez, Sagástegui (2013), realizó un estudio para analizar la relación entre cultura organizacional y compromiso laboral a nivel hospitalario, encontrando una relación altamente significativa entre ambas variables, ( $r_s = 0.971^{**}$ ) proponiendo como dimensiones de cultura organizacional y compromiso laboral, los siguientes factores: valores, clima, símbolos, filosofía, normas y creencias, siendo los valores los que alcanzaron un mayor puntaje. Para ello utilizó el cuestionario denominado Encuesta para Diagnosticar el Compromiso Laboral para con la Empresa, elaborado por Estuardo Ceballos en 2008, el cual consta de 32 ítems que analizan tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuación; convirtiendo los ítems a índices de logro base 100, nivel bajo: menos al 50%, medio de 51% a 75%, y de 76% a 100% en nivel alto.

Otra investigación que analiza aspectos actitudinales del trabajador mexicano, analiza la puesta en perspectiva de dos situaciones laborales no comparables respecto a la personalización de la relación laboral en obreras de maquilas y empleadas domésticas en América Latina, indicando que el continente latinoamericano cuenta con una enorme diversidad de formas de empleo y trabajo, pudiendo así revelar la centralidad de las relaciones jerárquicas de trabajo. Se analizan las posibles relaciones de dominación y la presencia del paternalismo, el cual, según los autores, se encuentra

profundamente anclado en las formas de trabajo más contemporáneas, tanto en el norte como en el sur, como indican en el siguiente párrafo:

El paternalismo y más ampliamente, toda forma de dominación personalizada, se asienta en una denominada ficción de generosidad de aquel que ofrece el empleo y deuda del trabajador hacia el empleador. En las maquilas, donde la dominación está fuertemente ligada a la idea de que las posibilidades de trabajar en otro lugar son extremadamente restringidas, incluso inexistentes, a la vez que la supervivencia de cada familia depende de los recursos de la obrera u obrero, la gratitud acompaña a la contratación, a pesar de las condiciones de trabajo o el tipo de contrato, que es claramente no igualitario. De la misma manera, la gratitud se percibe en el caso de las trabajadoras domésticas, especialmente las domésticas inmigrantes en búsqueda de un empleo estable que les ofrezca un trabajo y un techo. (Borgeaud-Garciandía y Lautier, 2014, p. 108)

Proponen entonces, que los trabajadores vivencian una coexistencia contradictoria, apoyada en la amenaza del desempleo, entre la subordinación y la sumisión, el intenso deseo de alejar a sus hijos del mismo futuro. Pero aquí la necesidad hace la ley. ¿Las empleadas domésticas realmente creen en la amistad y el amor filial que las une a sus patronas? ¿Qué sentido dan a los sentimientos expresados? El cambio súbito, la ausencia total de relaciones una vez consumida la relación laboral (incluso en buenos términos), la percepción de esta ausencia de continuidad en términos de lo que es normal, son algunos factores que nos permiten dudar de un apego ingenuo.”

En el 2015, se realizó una investigación sobre el trabajador mexicano en estados unidos, y la afectación a sus estilos de vida debido a la aculturación. De acuerdo con los autores, existen similitudes evidentes entre la aculturación y los enfoques de inculturación, distinguiéndose ambos procesos por el interés en la formación de nuevas culturas. Se analizan los elementos psicológicos y culturales dados por los nuevos contactos sociales y laborales. (Martell y Garay, 2015)

Posteriormente, Muñoz-Basols et al. (2017) realizaron una investigación para conocer el Perfil laboral, formativo e investigador del profesional de español, dando relevancia a los contextos laborales y geográficos en que se desenvuelven los profesionales del español, ya que son pocas las investigaciones previas con estos elementos. Indican que analizar el entorno geográfico y laboral resulta imprescindible para poder esbozar una radiografía completa de la profesión.

De modo similar, Schteingart (2018), escribió un artículo donde analiza la disparidad en cuanto a pobreza y estabilidad entre diferentes países y sus causas laborales económicas. Indica que América Latina es considerada una región donde persiste la pobreza intermedia dentro de los estándares internacionales, sin embargo, su ingreso per cápita es mayor al de regiones altamente populosas como África o Asia. Por un lado, los países desarrollados se caracterizan por tener elevado Pib per cápita y desigualdad relativamente baja; por el otro Países petroleros de Oriente Medio tienen muy alto Pib per cápita, pero muy alta desigualdad y los países europeos tienen Pib per cápita intermedios, aunque con niveles de desigualdad relativamente bajos. Tras su análisis se distinguen factores detrás de esta disparidad en las cifras de pobreza,

en el caso de Latinoamérica resalta que la principal fuente de ingresos de los hogares es sin duda el mercado laboral.

Dicho autor, indica también que América Latina experimentó, entre 2002 y 2014, un periodo de bonanza económica que permitió una significativa reducción de la pobreza, especialmente desde Costa Rica hacia el sur, y de las desigualdades. Dentro de un contexto internacional favorable, la mejora de las condiciones de vida estuvo particularmente apalancada en transformaciones positivas en el mercado laboral, tales como una mejora en los ingresos reales y una –modesta– reducción de la informalidad. Las desigualdades de ingresos laborales también disminuyeron, por razones como aumento en la demanda relativa de trabajos no calificados, en contraste con los años 90 en que se veían afectados los trabajadores menos calificados que los calificados, y en cambio en los años 2000 se aceleró el uso de mano de obra poco calificada; otra razón fue el cambio en la institucionalidad del mercado de trabajo, que implicó aumentos del salario mínimo.

En la actualidad, el perfil de especialización de la región (commodities en Sudamérica y manufacturas ensambladas en Centroamérica y México) es muy similar al de 15 años atrás, mientras que los gastos en investigación y desarrollo relativos al pib siguen siendo pequeños respecto a los países desarrollados . . . Lograr esto último no implica solamente un buen manejo macroeconómico y mejoras educativas, sino también que haya políticas productivas, científicas y tecnológicas capaces de fortalecer los encadenamientos productivos y el dinamismo tecnológico dentro de los países.” (Schteingart, 2018, p. 92).

## **2.3 La Transculturación laboral en la industria mexicana**

Transculturación es la influencia de unas culturas sobre otras, la predisposición de aceptar y tomar en consideración elementos relacionados con culturas diversas con fines específicos (Gruia Anghel, 2016), y en el aspecto laboral incluye la predisposición al aprendizaje de conceptos, métodos y valores de otras culturas diferentes a los del trabajador, que pueda resultar en la adaptación y uso de métodos de trabajo más eficaces, de lo cual se ha documentado poco. Por ello, para tratar el tema de la transculturación laboral se comenzará por explicar la aculturación y la Teoría del Multiculturalismo.

Si comenzamos haciendo un breve recuento de los fenómenos de migración mundial con intereses laborales, surge la importancia de mencionar las variaciones en las características de los individuos ya que es un tema de interés que se deriva en temas asociados con su adaptación al país receptor y las implicaciones en su entorno. Así lo distinguen Martell y Garay (2015), al analizar el papel de la aculturación en los estilos de vida de los migrantes mexicanos en Estados Unidos. Para ello llevaron a cabo una discusión amplia sobre los procesos migratorios, la aculturación y los estilos de vida de los migrantes, basándose en la Hispanic Health Care Survey del 2007, en la cual se muestra una aproximación empírica de los estilos de vida de los migrantes mexicanos más y menos aculturizados, mostrando también elementos de la competitividad laboral de los trabajadores mexicanos. Estos autores hacen la distinción entonces entre aculturación e inculturación, en que la primera analiza y se interesa en la formación de nuevas culturas al fusionarse, así como en la adaptación a la sociedad receptora, lo cual significa, a grandes rasgos, adoptar estilos comportamentales de la

población del país al que se llega. Igualmente indican que se suele preferir la cultura propia, sin embargo, en Latinoamérica ciertas culturas prefieren las de otros, llegando incluso a reconocerlos como poseedores de mayores capacidades que un habitante común de su país. En cambio, la inculturación, se refiere a los procesos por los que los individuos y los grupos interactúan cuando se identifican como culturalmente distintos.

La primera aproximación que indican estos autores, es la del paso de un estado forzoso a uno de aceptación e incorporación, como en el caso del inglés que se conoce como angloconformidad o “americanismo”, en la que se renuncia a la propia cultura ancestral y acepta los valores y comportamientos de la cultura anglosajona. También está la teoría de la “olla de mezclar” o *melting pot*, que se refiere a cuando los grupos migrantes y los de recepción se mezclan y aceptan patrones de comportamiento mutuo; y la teoría del multiculturalismo, la cual propone que se conservan algunos patrones de comportamiento de la cultura de quien no ha nacido o no se ha desarrollado culturalmente en el lugar, región o nación receptora, ya sea voluntaria o involuntariamente.

“El término aculturación indica el nivel de adquisición y aprendizaje del migrante de los modos y estilos de comportamiento: roles, hábitos, actitudes, valores, prácticas, gustos, preferencias, etc., de la sociedad que le recibe.” (Herrera, 2006, como se citó en Martell y Garay, 2015). No obstante, también se influye en los que los reciben y depende de factores como la voluntariedad, que se refiere a los motivos de dicha interacción cultural; la movilidad que incluye los recursos tangibles e intangibles de

quien se incorpora en la nueva cultura; y la temporalidad o permanencia, como los estudiantes internacionales y los trabajadores invitados.

Ahora bien, ya sea que se trate de un proceso de migración del individuo o de la adaptación de un método de trabajo extranjero, dentro de la aculturación se distinguen componentes: asimilación, integración, marginación y segregación o separación; donde la integración y la separación denotan la necesidad de conservar las tradiciones y cogniciones sociales del grupo nacional o regional del que se proviene; la asimilación representa la aceptación de los principios culturales del lugar que recibe; y la “integración” corresponde a la estrategia adaptativa de la aculturación, donde se conserva la cultura de procedencia y se aceptan los principios culturales del lugar que influye en el otro, que sería el ideal en el aspecto laboral, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Componentes de la aculturación*

¿Es importante mantener relaciones con otros grupos?	¿Es importante mantener su identidad y características culturales?	
	Sí	No
Sí	Integración	Asimilación
No	Separación/segregación	Marginación

Nota. De “Tabla Migración y Aculturación” por J. Martell y S. Garay, 2015, Revista Iberoamerica, Vol.17, Aculturación Y Estilos de Vida de Los Migrantes Mexicanos en Estados Unidos, p. 7

En el aspecto laboral de aculturación, intervienen fenómenos como la adaptación a los estilos dietarios y los estilos de actividad física, que reflejan las diferencias de prácticas culturales e identitarias. “Es así como al llegar a un lugar donde se tiene que trabajar y vivir, se llega a una nueva cultura, dónde los estilos dietarios y la actividad física tiene sus manifestaciones articulares que son muestra de la cultura de cada pueblo”. (Kline, 2005, como se citó en Martell y Garay, 2015).

Por su parte, Gruia Anghel (2016) realizó la tesis doctoral denominada Estrategias de aculturación, estrés aculturativo y percepción de riesgos psicosociales en el entorno laboral; donde indica la importancia de tomar en cuenta la actitud de los trabajadores hacia los extranjeros y hacia su cultura. En sus resultados encontró lo siguiente: “son destacables las asociaciones entre la percepción de riesgos psicosociales en el entorno laboral con el factor Discriminación percibida y con el nivel de estrés aculturativo.” Con ello, refiere la importancia de evitar un clima laboral de rechazo hacia el extranjero, o hacia sus costumbres o incluso hacia las metodologías de trabajo extranjeras, indicando también que es relevante el apoyo organizacional satisfactorio que condesienda su incorporación ya que puede influir en el clima laboral por niveles de estrés vinculado al proceso de aculturación.

Esta conclusión se encuentra en la misma línea con el estudio de Amason, Watkins y Holmes (1999) realizado con una muestra de trabajadores hispanos y caucásicos y cuyo objetivo era examinar las diferencias culturales y las percepciones de los empleadores con respecto al apoyo social y el estrés aculturativo en un contexto multicultural de trabajo. Sus principales conclusiones apuntan a que los trabajadores hispanos declaraban haber recibido más apoyo social por parte de otros compañeros

hispanos que de los caucásicos: “La falta de apoyo social por parte de los compañeros caucásicos, particularmente de los que estaban en posiciones más altas, fue relacionada con el estrés aculturativo de los hispanos. . . Por otra parte, cabe remarcar que el estrés aculturativo no está directamente relacionado con la percepción del grado de exigencia y de la cantidad de trabajo. (Gruia Anghel, 2016, p. 134)

Ahora bien, la multiculturalidad es una realidad cada vez más presente en un mundo en constante cambio e interrelación económica, política y social. Por ello, resulta importante abarcar la noción de multiculturalidad y su resultado deseado: la transculturación, así como el impacto de ello en el entorno industrial al compartir métodos de trabajo transnacionales cuyos orígenes muchas veces no fueron desarrollados en el país donde se buscan implementar, ni contemplan las características culturales y actitudinales de los trabajadores, como es el caso de muchas de las industrias automotrices de México.

Charles Taylor, autor de la Teoría del Multiculturalismo, señala la importancia de analizar el contexto en el que confluyen distintas identidades culturales, ya sea de forma presencial, o como es el caso del presente estudio, en cuanto a su impacto en la tendencia favorable a incorporar con éxito métodos de trabajo transnacionales. Taylor defiende que los individuos buscan ser fieles a sí mismos y también a sus culturas, de ahí la importancia de que en el ambiente laboral, el trabajador sienta afinidad, congruencia y una satisfacción de expectativas respecto a la transculturalidad en que muchas veces se ve inmerso. La identidad individual, y posteriormente la grupal, afirma, se construye a partir del diálogo con los otros, con las otras culturas,

con sus propuestas metodológicas, de manera que no sólo se acepten sino que se reconozca su valor. (Taylor, 2009).

El multiculturalismo entonces, es la manifestación del mundo ante su principal característica, la diversidad. “Se refiere a una política donde las diferentes culturas se entienden como un todo homogéneo y conservan, viven y expresan sus diferencias junto a otras culturas en una misma nación. Las culturas coexisten pero no hay superposiciones. Lo que busca es que exista convivencia política pero manteniendo y protegiendo las diferencias como un valor”. (De Vallescar, 2000)

De acuerdo con Delgado y Berta Madrigal (2007, como se citó en Salas et al., 2011) el multiculturalismo es el proceso de la identificación de la diversidad y práctica de acciones de negociación para alcanzar una relación plural que satisfaga a las partes relacionadas, entendiendo a la cultura como el conjunto de valores y costumbres de un grupo social que al ser asumidos se expresan en una organización bajo las circunstancias presentes. Y en el mundo laboral y de la administración bajo un enfoque psicológico, se requiere estudiar la gestión del talento humano en ambientes donde la diversidad se presenta tanto al fusionarse empresas de lugares y nacionalidades diferentes como durante la implementación de métodos de trabajo extranjeros, debiendo ser entendidos en el escenario donde se suscita la fusión.

Reconocer esa diversidad de métodos de trabajo entre la cultura en la que fueron desarrollados y la cultura en que se busca implementar, permite desarrollar estrategias para prevenir o controlar los conflictos que puedan darse en las organizaciones, como las posibles pérdidas financieras. Así, de acuerdo con Salas et

al. (2011) su estudio permitirá atender todas esas variables que se relacionan con el desarrollo laboral, como lo indican a continuación:

Es estratégico considerar esta relación para poder desarrollar modelos de negociación pertinentes de acuerdo con las circunstancias que se presenten, ... la organización se ve influenciada por factores externos entre ellos el tamaño, la tecnología y la estructura, ... mismos que deben de ser utilizados por una alta dirección que sepa conducir a la organización en el trabajo productivo y encaminado a mejorar los estándares ya existentes donde la innovación juega un papel determinante.

Un claro ejemplo de ello es Canadá, que adoptó el multiculturalismo como política oficial durante el primer ministro de Pierre Trudeau en los años setenta y ochenta como elemento clave de la sociedad del país. Así mismo, se impulsó la ley de multiculturalismo canadiense y la ley de transmisión de 1991, las cuales identifican la importancia de la diversidad multicultural, aunado a ello más de 200,000 personas, que representan al menos 26 grupos etnoculturales diferentes, emigran a Canadá cada año en búsqueda de oportunidades laborales con este enfoque de aprovechar las fortalezas que cualquier trabajador puede aportar. A pesar de ello, el nuevo partido político de Maxime Bernier, sugiere el fin del multiculturalismo oficial en Canadá y la preservación de los valores y cultura canadienses,

“En un plan de políticas publicado... el Partido Popular de Canadá (PPC) prometió eliminar la Ley de Multiculturalismo Canadiense si es elegido y cancelar todos los fondos que promueven el concepto.” (Hispanic Post, 2019), este comunicado provocó una fuerte reacción de los opositores reafirmando que la inmigración, el

multiculturalismo y la diversidad en la sociedad, apoyada por su gobierno debe seguir defendiendo lo que les une como país, como lo dicho en un comunicado un portavoz de Pablo Rodríguez, el ministro responsable del multiculturalismo, y otros comentarios que dicho partido tiene candidatos de diversos orígenes, algo que se acusó a la mayoría de los medios de comunicación.

En este punto, es cuando resulta necesario definir la transculturación, como el proceso en que elementos de diversas culturas se mezclan para crear así una nueva cultura o neocultura, en la que se ubican las actitudes producto de dichas interrelaciones sociales. En otras palabras, para Valle de Frutos (2019), la transculturación subraya la dinámica y los procesos que brinda la evolución cultural y civilizatoria mediante la cooperación entre culturas y la creación de una cultura con una nueva identidad inclusiva. Así mismo, permite la trascendencia en los habitantes que la experimentan y la forma en que incorporan dichos cambios a su forma de vida y de actuar.

Aguirre (2018), basándose en algunos conceptos de Ortiz, expuestos en 1978, señala que la globalización ha implicado, en gran medida, el fortalecimiento de una cultura de mercado donde una cultura busca incidir en otra con fines económico-administrativos. Por ello, la transculturalidad la explica como una categoría que permite analizar el cambio cultural, como una síntesis del doble trance de desajuste y de reajuste, una parcial desculturación y así una nueva inculturación, y con ello la creación de nuevos fenómenos culturales que pudieran denominarse de neoculturación. Aunado a ello, sugiere que la transculturación implica resignificar la cultura que se ve

mayormente transformada y analizar sus raíces creando una necesidad de repensar lo propio, en cuanto a implicancias sociales, políticas y laborales, entre otras.

Así mismo, Marrero León (2013), señala que la transculturación se refiere a los múltiples procesos culturales y a los cambios continuos suscitados en el interior de una sociedad al verse influida por otra, generando así el emerger de una nueva realidad, compuesta y compleja, en otras palabras “una realidad que no es una aglomeración mecánica de caracteres, ni siquiera un mosaico, sino un fenómeno nuevo, original e independiente”, sin que ello implique que una cultura deba ceder ante otra, sino una transición entre dos culturas, ambas activas, ambas contribuyentes y cooperantes al advenimiento de una nueva realidad de civilización, trayendo consigo que se generen comportamientos y resultados diferentes. Aunado a ello, la globalización y la transfronterización pueden impactar en la diversidad cultural tanto de forma positiva como negativa; por un lado, facilitan el acercamiento entre naciones, la cooperación y aprendizaje entre ambos, y por el otro, pueden generar barreras por diferencias de orden político, económico, religioso y comunicativo, como es el caso del idioma y de las malinterpretaciones que pueden llegar a darse a causa de una inadecuada dialéctica, retórica o expresionismo.

Al respecto, Mario Sambarino postula que los países de América Latina no tienen un origen cultural ni racial ni étnico en común, por ende, se puede pensar que en México también existen diferencias culturales y por ende comportamentales por regiones, por ello que los procesos de transculturación no han sido iguales y de ahí surge la necesidad de estudiarlos a partir de sus convergencias y divergencias, para

este caso de estudio desde el aspecto actitudinal hacia el compromiso laboral. (Sambarino, 1980, como se citó en Valle de Frutos, 2010)

Otro punto importante, son las estrategias que deben tener en cuenta las empresas transnacionales para lograr la eficiencia en los diversos lugares donde se establezcan. “La cultura de sus divisiones locales es el resultado de la mezcla de la cultura corporativa de la empresa y de la cultura del país en que están localizadas.” (Steggemann, 2009). Los elementos relacionados con la cultura y por ende con sus actitudes deben analizarse con base en los objetivos y los factores claves de la inversión, ya que se ha estudiado que la cultura nacional en el ambiente laboral, es determinante en la adaptación de la empresa transnacional en el ambiente local nacional, sobre todo, si hay una comunicación y competencia intercultural deficiente.

Según la investigación de Rodríguez y Ramírez (2004) sobre el trabajador mexicano, los seres humanos pasamos por una etapa de aculturación y posteriormente a una de transculturación, donde se ve moldeado por la cultura momentánea en la que se encuentre mayormente inmerso, adaptándose a ciertas tradiciones, costumbres, normas sociales, ideologías y sobre todo valores, tales como la honradez, disciplina, la productividad, etc. Los valores se definen como los elementos dinámicos de dicha cultura y condicionan y modelan nuestro actuar. En el aspecto laboral, identificar los elementos que conforman la cultura del trabajador de una empresa en un proceso de transculturación aporta un reto para diseñar estrategias que permitan adecuar los comportamientos necesarios de un colectivo.

Ahora bien, respecto al trabajador mexicano del siglo XXI reconocen tres elementos respecto a su génesis, altamente inmersos en su personalidad actual: el

primero, la raíz indígena, caracterizada por una sociedad fuertemente jerarquizada y represora, y por ende con un pueblo sometido, con fuertes rituales teológicos, místicos, ceremoniosos y hasta cierto punto dramático; no obstante, resultó reprimida tras la conquista española, generando hasta la fecha comunidades marginadas. Así mismo, hasta el siglo XVIII los trabajadores eran tratados de forma devaluativa a pesar de su especialización adquirida. El segundo, la raíz hispano-cristiana, que vino a imponer la unidad ideológica con fuertes tintes sociales y políticos, despojando a los indios de sus tierras y rituales, dejando así por un lado a habitantes originarios sometidos y por otro lado a habitantes extranjeros con características más pragmáticas y técnicas, resultando mestizos en su mayoría resignados y en su minoría reacios al sometimiento, y por otro lado mestizos con ciertos privilegios. Incluso durante La Colonia, surgió la rivalidad entre La Virgen española y la Virgen mexicana para posteriormente dar pie a una revolución liberal que buscó restringir hasta cierto punto los privilegios de la nobleza y el clero. Años más tarde, con el porfiriato se logra cierto orden cívico, sin embargo resurge una aristocracia y se marca una clase obrera con menos privilegios. El tercero, la influencia anglosajona, debido a la cercanía geográfica y económica con Estados Unidos. Aunado a ello se considera que los mexicanos sufren en 1847 hasta la fecha de un fenómeno de pérdida al haberle cedido gran parte de su territorio. Además de ello, durante el siglo XX se percibe la noción de una nueva conquista por parte de dicho país al verse influenciado México con su diplomacia, instalación de empresas transnacionales, valor del dólar sobre el peso, introducción de productos y modas generados en los mexicanos actitudes entre la admiración y el rechazo. Así, en la actualidad la sociedad mexicana es un mosaico cultural donde a

pesar de las diferencias permite ser incluidos. (Rodríguez y Ramírez, 2004). Estos autores, detectan así que el mexicano, según la muestra utilizada para su investigación, mantiene cierta crisis de identidad, prefiere del anonimato, defiende su intimidad incluso de sus pensamientos y sentimientos, gusta de intentar desafíos, en general muestra obediencia aunque en ocasiones rebeldía hacia los patrones. Así mismo Díaz-Guerrero en su investigación previa a la de estos autores añade que el mexicano de clase popular es afiliativo, flexible, dependiente y patriotero, acostumbrado a resolver las cosas con uso del poder y la agresión.

Respecto a la ciudad de Puebla, bajo el planteamiento microhistórico social de Morales (2006), se pueden reconocer relaciones colectivas, económicas y sociales dentro de esferas de poder y de distinción por la considerada nobleza de sangre por ser descendientes de españoles, heredadas durante el surgimiento del nuevo país de México y que perduran al día de hoy, con variantes innegables pero reteniendo su esencia. Hacer notar su similitud a la nobleza española y cuidar de sus alianzas matrimoniales funcionaba como recurso de poder así a la vez que les ofrecía satisfacción personal. Los negocios de las familias más adineradas se enfocaban principalmente a la adquisición de tierras, obtención de granos especialmente el trigo, ganado y sus productos, hilados y tejidos como el algodón, importación de productos suntuarios o de lujo, y a su vez exportación y comercialización de todo aquello producido en los ejidos y parcelas del estado, como pigmentos y colorantes naturales, bajo un control monopólico; así mismo fue destacable la importación de maquinaria y diversificación procesos industriales así como el comercio trasatlántico.

Con el desarrollo económico y político de México, así como gracias a su crecimiento como proveedor de bienes primarios a otros países se dio pie a la inmigración, de la que Puebla también se vio inmersa y de cierta manera beneficiada al recibir a “viajeros en busca de hacer fortuna o profesionales que eligieron estas tierras para el desempeño de su oficio contribuyendo con ello al desarrollo del país de adopción, pero que pudieron combinar la profesión con el enriquecimiento”. Estos negociantes supieron aprovechar la convergencia de intereses de los pobladores para ofrecer productos y servicios. La cercanía de la ciudad de Puebla con la capital del país y del puerto de Veracruz generó la concentración de población en actividades urbanas y rurales, así como su ordenamiento político y religioso le confirió cierta excepcionalidad a nivel nacional. Este breve análisis permite entender parte de la realidad actual de la ciudad de Puebla desde su creación.

Con este análisis, se pueden conocer los condicionamientos y motivaciones profundas del mexicano promedio en edad laboral y de clase media, dejando a un lado la conducta y actitud de los jóvenes, reconociendo así su psicodinamia en ambientes de trabajo, destacando las siguientes actitudes recogidas por Rodríguez y Ramírez (2004) aplicables al trabajo en el siglo XXI: El mexicano promedio parece no alcanzar el concepto genuino de compromiso ya que constantemente permanece sólo en su intención. Las fiestas populares y tradicionales resultan de suma importancia para contrarrestar su cotidianidad e incluso sus carencias enmascaradas de suntuosidad; busca relaciones grupales caracterizadas por la calidez, eficiencia y simpatía. En cuanto a ética se ve invadido por una ola de corrupción que considera infrenable y puede verse tentado a ello, a causa en parte de estar acostumbrados a algunos líderes

amorales, al influyentismo y a la continuidad del disimulo. Tiende a ser individualista pero con altos niveles de dependencia y servilismo hacia quienes le representan niveles de autoridad y para con su familia así como en momentos de desgracia social, esto aunado a su poco sentido de cooperación y responsabilidad social así como su baja preferencia a trabajar en equipo, en parte por su actitud desconfiada, da como resultado competencia interna excesiva y lucha de poder como sucede interdepartamentalmente que puede resultar en detrimento en la ejecución de labores y alcance de metas así como inadecuado clima laboral; tiende a ser considerado y amigable pero a la vez envidioso. Se enfoca más hacia el recuerdo que hacia su futuro; muestra conformismo ante los problemas optando por sobrellevarlos con alta resistencia en lugar de resolverlos, prefiere no responsabilizarse de los fracasos; elige puestos laborales sencillos siempre y cuando se satisfagan sus necesidades básicas permitiendo así la explotación laboral de los niveles bajos; prefiere el abstencionismo. Evita la lectura seria, acostumbra y justifica la impuntualidad y los tiempos largos de espera. Sus hábitos de orden y limpieza son inferiores respecto a otros países como Canadá, Alemania, Australia, Dinamarca, Holanda, etc. sin darle mayor importancia debido en parte a la falta de respeto propio. Presume astucia ante la insubordinación y quebrantamiento de normas, como el contrabando y la fayuca, la extorsión a autoridades, reaccionando mejor ante consecuencias firmes, de la misma manera se muestra altamente creativo a hacer más con menos. En general refiere de gusto por el trabajo, no obstante cuando discurre que no recibe lo que cree merecer es cuando puede reaccionar con baja eficiencia y carente sinergia con la empresa. Prefiere de comunicación que no hiera su susceptibilidad emocional. Su pensamiento popular

mantiene proverbios como <Unos nacen con estrella y otros nacen estrellados... Que te mantenga el gobierno... Lo hago porque todos lo hacen... Hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo.<

De acuerdo con estos autores, respecto a la transculturación, muchos campesinos han tenido que abandonar los campos y buscar oportunidades laborales en industrias, no obstante la adaptación cultural y ritmo de trabajo representa un reto al requerirse mayor precisión y rapidez de respuesta. En general el mexicano promedio de nivel operativo o mando medio, ha adoptado expresiones estadounidenses, conocido coloquialmente como espanglish; presenta diferentes formas de comprender fenómenos como el respeto, la obediencia, el trabajo en equipo y la autovaloración respecto a otras culturas. Muestra sobrevaloración de los extranjeros, con cierta tendencia a admirar lo externo y desdeñar lo propio culturalmente hablando, prejuiciando de mejor liderazgo al extranjero que al mexicano. Partiendo del hecho de que la cultura y sus valores predominantes moldean a los habitantes de un país, en la actualidad el mexicano se ha visto inmerso en mayor medida en ambientes laborales extranjeros ya sea con colaboradores de nacionalidad extranjera como con métodos de trabajo creados y aplicados inicialmente en otros países e incluso otros continentes, viéndose inmerso en ambientes de cambio acelerado y modernizado. Ha enfrentado en los últimos años mayor interacción laboral con estadounidenses, japoneses, canadienses, franceses, mostrando capacidad para amoldarse al medio, cuyo nivel de adaptación aún no se analiza a profundidad y es parte de los objetivos de la presente investigación.

Resumiendo, en la actualidad importantes lugares de trabajo están compuestos cada vez más por diversos grupos culturales, raciales y étnicos, y sólo aprendiendo de ellos y estudiando sus actitudes es como se podrán generar estrategias basadas en el conocimiento de sus motivaciones. Así, tanto comunidades y organizaciones pueden beneficiarse de los antecedentes y desempeño que vienen con la diversidad cultural. Y es de estos puntos de vista de donde surge el interés en la presente investigación por analizar las fronteras culturales que actualmente inciden en nuestra sociedad internacionalizada, sobre todo en el ámbito laboral, que bien identificadas permiten acercar y acoplar de forma más certera a dos o más culturas.

### **2.3.1 Tropicalización de métodos de trabajo en la industria automotriz en México**

El entorno empresarial actual se ha visto inmerso en una serie de cambios, algunos de los cuales han podido preverse mediante una planeación estratégica, y en cambios otros les ha tomado por sorpresa; la creciente globalización de la economía así como la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, hace necesario proyectar e implementar cambios en los métodos de trabajo y en las estructuras al interior de las mismas, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de las mismas. Esta realidad también ha impulsado a las empresas a buscar nuevas respuestas y formas para potenciar al máximo las competencias de su personal (Pereira et al.,2008).

Para ello, muchas empresas han optado por aplicar o implementar metodologías de trabajo extranjeras buscando impulsar sus resultados, como lo indica

Ortiz (1991, como se citó en Aguirre, 2018) al considerar la transculturación como un proceso gradual por el cual una cultura adopta rasgos de otra hasta culminar en una aculturación. Se ha dado por sentado que el intercambio de rasgos sucede sin conflicto desde una cultura más desarrollada, llámese en tecnología o en economía, a otra menos desarrollada. No obstante, muchos procesos de transculturación pueden tener notas de conflicto, en especial para la cultura receptora, sobre todo cuando los rasgos culturales son impuestos.

Por ello, la Transculturación laboral representa la dinámica y proceso resultado de la evolución civilizatoria mediante la cooperación entre culturas y la creación de una nueva con identidad inclusiva, la cual permite la trascendencia en los trabajadores que la experimentan y la forma en que incorporan dichos cambios a su actuar en la organización donde laboran (Valle de Frutos, 2019).

Según la Organización México cómo vamos (2021), en México el origen de las personas migrantes con tarjetas de residentes temporales durante el 2021 proviene en su mayoría del continente americano, casi el 70% del total de visas temporales; liderado por América del Sur con 51%, América del Norte 18%, Europa 16% y Asia 14%, principalmente de Estados Unidos, Colombia, Cuba, Venezuela, Argentina, y de Europa de España, seguido de Francia y Alemania. De Asia, predomina la procedencia de Japón, Corea del Sur, China e India.

A continuación, se presentarán algunos casos en diferentes países que han enfrentado la tropicalización de métodos de trabajo organizacional. Lynne Bernstein (1999, como se citó en Salas et al., 2011), menciona el caso de la empresa Procter & Gamble, empresa líder en artículos para el hogar, indicando que uno de sus éxitos es

el de enfatizar la creación de un ambiente diverso y un entendimiento cultural. Entre otras medidas han creado una Universidad o College para desarrollar una cultura multicultural con sus diversas agencias en África. Por otro lado, Iguarán Manjarrés et al (2015) publicaron el análisis realizado sobre la transculturación en los procesos de producción y comercialización de artesanías en Colombia, haciendo énfasis en las representaciones simbólicas que reflejan los valores culturales de los trabajadores que tienden a ser sustituidos por valores extranjeros, por lo que entre sus conclusiones se encuentra la necesidad de establecer políticas que permitan mantener valores y actitudes de los trabajadores. En su investigación indican:

La globalización y la liberación de los mercados han generado una nueva idea económica promovida tanto por las empresas transnacionales como por los mismos gobiernos, denominada neoliberalismo o de libre mercado, lo cual se podría considerar como una transculturación comercial, porque las empresas transnacionales han importado a los países latinoamericanos una nueva situación social y cultural, y también han impuesto normas de conducta a través de los procesos de producción y de consumo industriales y mercantiles, aspectos que son asimilados, en los procesos de producción y comercialización... (Iguarán Manjarrés, V. et al, 2015, p.3)

Así mismo, indican que la transculturación comercial se ha generado a partir de las culturas actuales de libre mercado, sobre todo en los países latinoamericanos, en donde la transculturación ha sido originado por la dependencia que tienen los procesos sociales de las grandes empresas transnacionales en diversas partes del mundo, pero dicho intercambio rebasa lo tecnológico e industrial, ya que incide incluso en el

desarrollo de las sociedades al verse regidas por nuevos procesos de comunicación social y de liderazgo, como cuando se sustituyen a los gerentes o mandos medios de un centro laboral, que inicialmente comparten una cultura igual a la de los trabajadores, por otros mandos medios o altos con valores culturales diferentes o incluso opuestos, que no encuadran con el sistema de creencias y de comportamientos que se desea implementar en el centro laboral.

Ahora bien, respecto a los proceso de industrialización de los países asiáticos, si bien comenzó con Japón a mediados del siglo XX, fue continuado bajo el concepto del flying geese por otros países, que se refiere al paradigma postulado en 1930 en el cual se promovía el desarrollo tecnológico en el sudeste asiático teniendo a Japón como referencia de potencia líder, y por la posterior reconfiguración de las estrategias de producción globales. Así, Taiwán y Corea del Sur ofrecieron mano de obra disciplinada y barata para cumplir con las distintas etapas de producción manufacturera en términos internacionales. Esos países comenzaron así con actividades industriales con bajos niveles sofisticación tecnológica y de personal capacitado para su ejecución, hasta que en 1980 fueron desarrollando actividades que demandaban mayores niveles de conocimiento, habilidades y tecnología. Así, Lauxmann et al. (2021) realizan la siguiente reflexión: “¿es recomendable adoptar una estrategia de desarrollo asociada al desenvolvimiento industrial impulsado por la inserción a cadenas globales de valor sin mayores condicionamientos?” Y a manera de respuesta indican la necesidad de repensar el proceso de industrialización latinoamericana para viabilizar el desarrollo en el contexto actual, teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar un enfoque industrial dinámico que permita viabilizar el

cambio estructural tanto de la economía como de las sociedades, cambiando la antigua lógica de los años 50, de únicamente ofrecer insumos y productos, sino en procesos más adecuados incluso al tipo de cultura donde se establecen dichos procesos metodológicos de trabajo.

Al respecto, Littlewood, H. y Uribe J. (2018), subrayan en su libro *Psicología organizacional en Latinoamérica*, que son escasos los libros escritos con esta temática por autores latinoamericanos y que no son sólo traducciones de autores de habla inglesa, por ello presentan las posturas actuales, hallazgos, de tipo práctico y teórico de líderes latinoamericanos que trabajan como consultores, académicos e investigadores en varios países, estando entre los principales Argentina, Colombia, Italia, México y Puerto Rico. Así mismo comparten instrumentos de medición y diagnóstico, así como resultados de investigaciones recientes con implicaciones aplicables a la práctica organizacional en el contexto latinoamericano. Inicialmente, afirman que son pocos los estudios que analizan cómo es la comunicación entre empleados que provienen de culturas diferentes, como el que se da entre mexicanos y chinos, como es el caso de estudio que analizaron de un grupo poblacional de mexicanos que trabajan para una empresa China de telecomunicaciones. Los hallazgos de la investigación revelan que las competencias de comunicación tienen que ver con el manejo de un segundo idioma, habilidades interpersonales, empatía cultural, trabajo en equipo y tolerancia a la ambigüedad que proviene de la incertidumbre intercultural.

Los autores contrastan ambas culturas de acuerdo con las dimensiones de Hofstede, identificando sus similitudes y diferencias, encontrando que los mexicanos

tienden a apreciar más el tiempo y dinero dedicado al ocio, y evitan la incertidumbre. En ese apartado muestran el instrumento implementado de competencias de comunicación intercultural, el cual consta de 27 reactivos y de cinco dimensiones: dominio de un segundo idioma-inglés (DI), habilidades interpersonales (HI), efectividad en el equipo (EE), incertidumbre cultural (IC) y empatía cultural (EC). Las conclusiones de la investigación, arrojaron como resultados los siguientes: las mujeres mexicanas deben trabajar más en el desarrollo de competencias de comunicación intercultural, los hombres chinos deben trabajar más en las dimensiones de habilidades interpersonales, efectividad en el equipo, incertidumbre cultural y empatía cultural; los hombres mexicanos por su parte deben enfocar sus esfuerzos en la efectividad en el equipo; las mujeres chinas de igual manera deben trabajar en dicha dimensión, así como en dominio de un segundo idioma y empatía cultural; por su parte las mujeres mexicanas deben enfocarse en las dimensiones de efectividad en el equipo, incertidumbre cultural y empatía cultural (Littlewood, H. y Uribe J., 2018).

La parte factores psicosociales y salud ocupacional recibe aún más atención, puesto que son cinco los capítulos que tratan los temas de factores psicosociales del trabajo en México: historia; conceptos y perspectivas del estrés, desgaste ocupacional, salud y bienestar ocupacional; afrontamiento al estrés; violencia laboral y mobbing. En sus últimos capítulos aborda el estrés mediante investigaciones realizadas sobre estilos de afrontamiento y comparten una investigación con trabajadores de la ciudad de México que se realizó para diseñar un instrumento para medir el estilo de afrontamiento; el estrés por el trabajo se considera como el tipo más intenso que encaran las personas tanto en México como en el resto del mundo.

“La investigación revela que las maneras como se enfrenta al estrés son cuatro: a) desesperanza cognitiva -comportamientos que no permiten un afrontamiento hacia la solución de los problemas, b) evitación conductual -comportamientos de escape, evitación y distanciamiento, c) solución real cognitiva -conductas que se vinculan con el esfuerzo por solucionar problemas, y d) conductas de acción y control -relacionadas con el enfrentamiento, aceptación, responsabilidad, ayuda, control y asignación, y es importante entender cómo éstos estilos pueden combinarse y prevenir riesgos psicosociales”. (Littlewood, H. y Uribe J., 2018, p.20)

Respecto a la transculturación laboral en la industria automotriz en México, es necesario mencionar brevemente la historia de la industria automovilística en México, la cual según Ortega et al. (2019) inició en 1925, con la primera planta de Ford en el país, a partir de lo cual dieron inicio tres etapas, el montaje de partes automovilísticas a carros importados, la producción y ensamblaje de partes vehiculares, y la producción y ensamble de autos en el país y para exportación. De esta manera, se tuvieron que empezar a emplear las grandes estrategias de la industria extranjera en México.

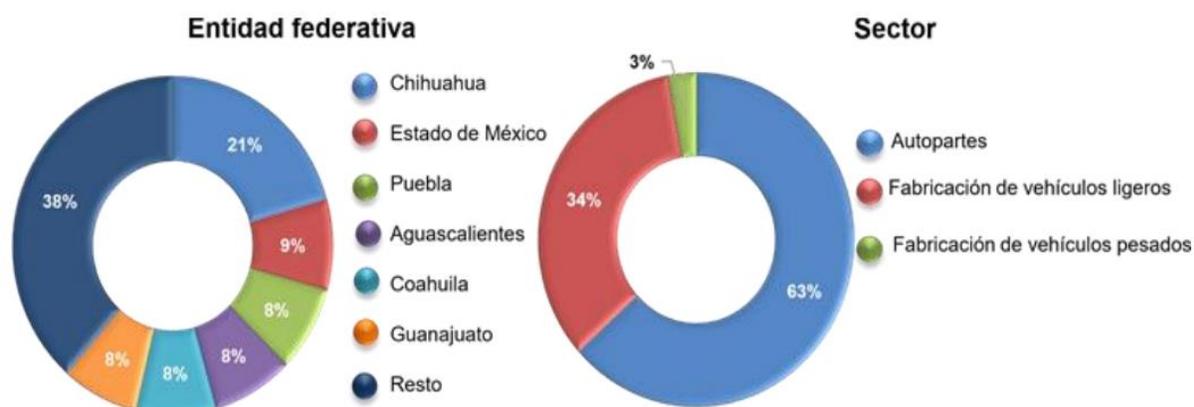
La posición geográfica de México adquiere un papel relevante, sobre todo por su cercanía con EUA lo cual brinda vínculos estrechos permitiendo el interés de empresas transnacionales, aunado a las situaciones que les han hecho mover sus líneas de producción y establecer nuevas plataformas en países con mejores escenarios económicos como México, logrando intervenir en el mercado de vehículos con alto valor agregado, siendo así como se vislumbra con más fuerza la permanente interrelación existente entre naciones. Chihuahua ha sido uno de los estados con

mayor beneficio de este sector por la llegada de nuevas armadoras, en tercer lugar Puebla y en sexto lugar Guanajuato.

**Figura**

**2**

**Entidades federativas por sector productivo al 2018**



Nota. Adaptado de "Inversión extranjera directa", por Secretaría de Economía, 2018, <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/inversion-extranjera-directa>

Hasta hace pocos años el Clúster Automotriz de Guanajuato contaba con 297 empresas, entre las que destacan General Motors, que arrancó en 1995, y Volkswagen en 2013 en Silao, y más actualmente Mazda en 2014 en Salamanca, y Honda en 2014 en Celaya, así como empresas de autopartes y componentes, como Pirelli y otras. Dicho Clúster Automotriz integra a empresas con inversiones de Alemania, Japón, Estados Unidos, Italia, Francia, Inglaterra, España, Canadá, Brasil, Holanda, India, Taiwán, Suiza, Suecia y Corea. Por todo ello, el crecimiento de ese estado en el sector automotriz es el mayor a nivel nacional, con relación al 2013 (Ortega et al., 2019).

Por su parte, el Clúster automotriz en Puebla, zona Centro, busca fortalecer a dicho sector en la región de Puebla – Tlaxcala y alrededores, agrupando empresas del sector automotriz, universidades y gobierno para lograr alcances competitivos, teniendo entre sus miembros como socios honorarios a Volkswagen en Puebla capital y a Audi en San José Chiapa. (Clauz, 2022)

Según su página oficial, en diciembre del 2021 el estado de Puebla se ubicó como el primero a nivel nacional en ensamble de vehículos ligeros, representando el 19 por ciento del total nacional, con un aumento del 24.4 por ciento respecto al mes pasado, y el 15 por ciento de los envíos al exterior, tomando en cuenta que más del 90 por ciento de su producción se exporta. Aunado a ello, cabe mencionar que, en el 2021, los principales mercados de exportaciones de la industria automotriz radicada en Puebla fueron Estados Unidos, con el 58 por ciento, Alemania, 24.6 por ciento y Canadá, con 11.4 por ciento, de acuerdo con el Registro Administrativo de la Industria Automotriz que desarrolla el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Urbeconomica, 2021).

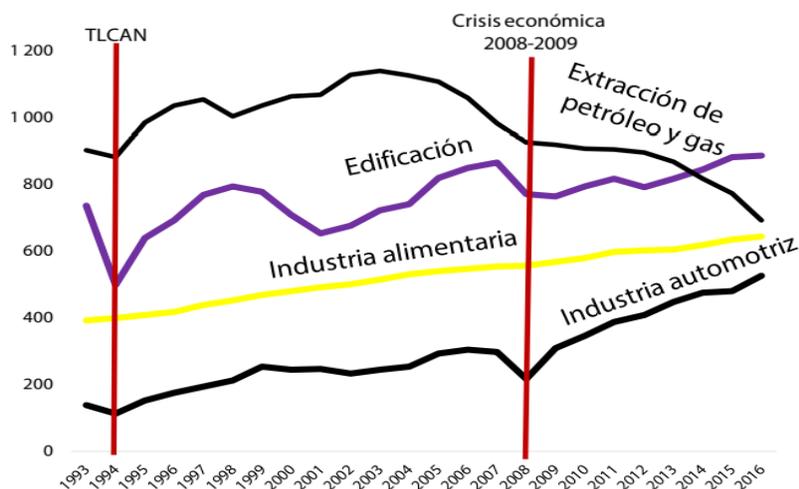
Por todo esto, se puede indicar que es oportuno aprovechar el resultado del trabajo entre sociedad y gobierno para impulsar ajustes en diversas áreas estructurales y metodológicas de las empresas que vayan de acuerdo con las características actitudinales de los trabajadores mexicanos. Adicionalmente, este tema guarda alta relación con los objetivos de la Política Industrial de la Secretaría de Economía de México, entre los que se encuentran proporcionar información a los agentes económicos e implementar acciones e instrumentos específicos como la promoción

del capital humano, así como el intercambio de tecnología entre las industrias (Secretaría de Economía, 2022).

Es relevante aclarar que no se consideran en la presente investigación los efectos que pudieran haber surgido en la industria automotriz tras la pandemia por el COVID-19, de 2020 al primer trimestre del 2022, sino la tendencia previa y algunos aspectos actuales relacionados con el tema de investigación.

Como se puede ver en la Figura 4, hasta el 2018 la industria automotriz en México se encontraba entre las cuatro actividades económicas más importantes del sector secundario por su aportación al producto interno bruto -PIB, así como la edificación residencial y no residencial, la extracción de petróleo y gas, y la Industria alimentaria; registrando una evolución creciente de la producción; siendo el PIB uno de los indicadores más utilizados para conocer la situación económica del país ya que al cuantificar toda la producción de bienes y servicios finales de un país o entidad federativa, se identifica si la economía crece, cae o se mantiene estable.

Las actividades más importantes de la Industria automotriz son la Fabricación de automóviles y camiones, así como la fabricación de autopartes, aunque también están las actividades de fabricación de carrocerías y remolques, definidas con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte -SCIAN.

**Figura****3****Comparativo del PIB de actividades más importantes**

Nota. Adaptado de “Colección de estudios sectoriales y regionales”, por INEGI, 2018, Conociendo la Industria automotriz.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía – INEGI, en el documento publicado Conociendo la Industria automotriz, en el cual se establecieron datos junto con la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz -AMIA INEGI (2018), se indica que, en la última década, el personal de la Industria automotriz había estado en aumentando, contando al 2017 con 710 mil obreros y 114 mil empleados, siendo 9 obreros de cada diez personas ocupadas. Cabe mencionar que considera obreros a todos aquellos individuos que realizan actividades ligadas a la operación de la maquinaria, es decir que incluye tanto a supervisores de línea, como a personal vinculado con tareas auxiliares al proceso de producción, como aquellos que participan en la provisión de materias primas, almacenaje, mantenimiento, limpieza, transporte, etc. Y se considera empleados, al personal administrativo que desempeña labores de

oficina, administración, contabilidad, actividades auxiliares y complementarias. (INEGI, 2018).

Sin embargo, para la presente investigación se tomarán en cuenta únicamente a aquellos que cumplan actividades de mano de obra directa y a los mandos medios para conocer sus percepciones sobre la actitud de los operativos ante factores relacionados con el trabajo, estos últimos considerados como aquellos que transmiten las estrategias de la Dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y que a su vez permiten un feedback permanente sobre su desempeño, incidentes, inquietudes y propuestas, entre otros aspectos, a los directores.

En otro tema, tras emerger el enfoque de cadenas globales de valor, GVC, han surgido perspectivas sobre el uso de instrumentos más holístico y potentes para analizar las relaciones globales, nacionales y regionales en torno a los cuales se promueven discursos y políticas de desarrollo, adquiriendo en los últimos 20 años una fuerte influencia con multiplicidad de perspectivas teóricas. Así conceptos como el upgrading, que hace referencia a buscar implementar diferentes tipos de mejoras, dentro de una cadena de producción determinada, para escalar o mejorar sus posiciones dentro de esta (Lauxman et al., 2021). Tal podría ser el caso de implementar en los diferentes procesos, metodologías extranjeras como el Kaizen, o bien Mejora Continua, que ha demostrado tener un gran impacto en el alcance de las metas y objetivos organizacionales y departamentales, así como en el crecimiento profesional y cívico de los trabajadores que lo adoptan en su actuar no solo laboral sino personal.

### **2.3.2 Actitudes laborales en la implementación de métodos de trabajo transculturales en la industria automotriz mexicana**

Izquierdo (2019), incorpora un capítulo dirigido a estudiar el impacto del Compromiso laboral por parte del trabajador en un entorno de manufactura esbelta, mencionando que la actitud de los empleados es un aspecto relevante en la transición de una empresa a entornos de mejoramiento continuo, siendo una variable necesaria para su implementación con éxito. Realizó una investigación en una firma manufacturera de exportación mexicana en transformación hacia Lean Manufacturing, encontrando relación entre ambas variables y reafirmando la importancia de aprovechar y maximizar el potencial humano de la organización, además de confirmar que son escasos los trabajos desarrollados con esta temática.

En las últimas décadas, diversas organizaciones, sobre todo las automotrices y manufactureras, han hecho transición a un sistema de producción enfocado a la mejora continua, cuando se dan modificaciones o innovaciones en el entorno de negocios, el capital humano también debe evolucionar, afectando también a los empleados de los distintos puestos de trabajo, por ello en estos casos se debe tener presente la necesidad de diseñar estrategias coherentes y coordinadas para la gestión del factor humano. (Dombrowski et al., 2012)

Así mismo, O'Reilly et al. (1991, como se citó en Izquierdo, 2019) subrayan que la congruencia entre valores individuales y organizacionales es crucial en el ajuste persona-organización, para lograr su compromiso y esfuerzo con la organización al compartir valores y metas, logrando consistencia entre unos y otros. Del mismo modo,

las actividades que se encuentren basadas en el compromiso, tienden a crear un clima organizacional que motive a los empleados a actuar en beneficio de la organización, y no únicamente en su propio interés (Collins y Smith, 2006).

Por su parte, Suares et al (2011), afirman que, en los entornos laborales de mejora continua, la aportación de los empleados es crítico debido a los beneficios que producen, tanto técnicos como sociales, es decir, en el conocimiento, en las habilidades, en el despliegue de sentimientos de logro y recompensa, y sobre todo en sus actitudes, creando así una cultura donde son alentados a involucrarse en un ambiente donde se espera que piensen, absorban y vivan la metodología de mejora continua. Para ello, Losonci et al. (2011) aportan que, para aumentar la posibilidad de éxito en la implementación de métodos de trabajo extranjeros, es necesario que los empleados desarrollen niveles altos de compromiso, con creencias ad hoc a dicha metodología.

Leal de Suárez y Sánchez (2006) realizaron un estudio para determinar las competencias necesarias previas para el óptimo desempeño laboral de operativos del sector automotriz de Maracaibo, Venezuela, encontrando que las de Alta exigencia son motivación al logro, interés por el orden y la calidad, espíritu emprendedor, integridad personal, trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación efectiva, disposición para el aprendizaje continuo y apego a las normas de seguridad. En otras categorías catalogadas como de Baja y Mediana exigencia, identificaron el Seguimiento a normas de seguridad, Flexibilidad, Influencia, Sensibilidad Interpersonal, capacidad de Autoevaluación, Disciplina, Aprendizaje Continuo, Búsqueda de Información, Habilidades para el manejo de recursos tecnológicos,

Autocontrol, Confianza en sí mismo, Compromiso con la Empresa, Trabajo en Equipo, Respeto a las Personas, habilidad para Introducir cambios, redactar informes y evaluar opciones, saber Optimizar Recursos y tener Sentido de Urgencia, entre otros. De la misma manera, indican que es necesario que sean capaces de autodirigirse, de tomar mayores responsabilidades y tener aptitud hacia el aprendizaje. No obstante, es la empresa la que debe facilitar la gestión para incrementar esas cualidades para su rendimiento óptimo mediante un cambio de paradigma, en el que los conceptos tradicionales de valor como el capital financiero y físico, sean sustituidos por procesos de gestión del capital intelectual donde se valore la creatividad e innovación del personal. Para ello los gerentes son figuras clave para identificar esas cualidades en los operativos, que consideran fundamentales, así como sus motivaciones, carácter, autoconcepto, actitudes y valores según el puesto y funciones a realizar que permitan tener una visión sistemática de los recursos humanos de una organización. Dichos autores indican que existen conflictos e inconvenientes organizacionales en la industria automotriz que tienen precisa relación con conocer estos factores que poco tienen que ver con el conocimiento o desempeño técnico, sino conductual, como el retraining, capacitación sin cambio conductual comprobable o retorno de la inversión, accidentes laborales, exceso de horas-hombre, utilización ineficaz del tiempo, comunicación ineficaz, sobrecarga de trabajo, inadecuadas políticas de compensación, falta de adiestramiento clave en el área operativa e inadecuadas relaciones interpersonales.

Desde otra perspectiva, está la aportación de Kasuga (2021), hijo de padres japoneses, nacido en México, empresario, consultor y creador de la metodología Kizukai, la cual centra el tema de desarrollar una metodología de mejora continua en

empresas en México, nacionales e internacionales, con un enfoque humanista, buscando que la mejora continua forme parte del cada día de la organización tomando como base el talento y la proactividad de todos los trabajadores. En su libro se indica que las organizaciones con cultura de mejora continua requieren promover su aplicación mediante acciones coherentes y reconoce la dificultad de lograrlo a pesar de que existen diversos modelos y herramientas de mejora continua que en los países donde fueron gestados han funcionado muy bien, como Kanban, Balance Scorecard, Hoshin Kanri, Lean manufacturing, Six Sigma, etc. sin embargo, al aplicarlos en otros países no se obtienen los resultados esperados ya que son aplicados como si la idiosincrasia del colaborador fuera la misma del país de origen o si ya estuviera la cultura organizacional e individual lista para aplicarlo y admitirlo. Esto conlleva a una desmotivación posterior a la puesta en marcha del modelo o metodología, pasando por una etapa plana que termina con el regreso a viejos hábitos y a la zona de confort que domina en la cultura organizacional. En el caso de América Latina, es muy alta la rotación de personal lo que lleva a que la curva de aprendizaje del personal sea mayor al tener que aprender, desaprender y reaprender métodos y modelos no sólo técnicos sino culturales. Así, Kasuga indica que hay que desaprender ideas que no permitan la flexibilidad, la iniciativa así como las actitudes que no sean las esperadas por la organización para así generar ambientes creativos y de confianza para proponer cambios, soluciones y mejoras con un sentido de consciencia hacia todo y todos los demás, sin discriminar por edad, experiencias ni escolaridad, sino más bien capitalizado la experiencia y creatividad de los propios colaboradores dando precisamente mayor atención a los de puestos de nivel bajo logrando así el efecto

bottom-up, es decir lograr la mentalidad y cultura de mejora de abajo hacia arriba creando así la base o el cimiento que se busca.

Lo anterior podría interpretarse como detectar y desarrollar las actitudes indicadas en este estudio, la proactividad, trabajo en equipo, desapego a tradiciones, disciplina, capacitación, prácticas transculturales, apertura al cambio, entre otras, sin olvidar o echar a saco roto, valga la expresión, el conocimiento que se tiene de los orígenes sociales, culturales y políticos, principalmente, del trabajador mexicano donde las condiciones laborales son sumamente distintas a otras culturas primermundistas. Otro punto interesante a rescatar de este autor es el reconocimiento que hace a las diferencias entre culturas varias y de diferentes países, como la japonesa y la mexicana, debido al entorno que influye indudablemente en cómo pensamos y nos comportamos, también está la teoría de la estacionalidad que tiene que ver con el clima que propicia ciertas actitudes y formas de organizar la vida cotidiana y por ende la laboral, y así da pie a tomar en cuenta los factores que se proponen en este estudio: Apertura hacia el extranjero e Interacción transnacional, entre otros.

Por su parte, Poblano Oropeza et al. (2016) retoman que el interés por la cultura organizacional creció a partir de los años ochenta, relacionado con el declive de la productividad de Estados Unidos y el aumento de competitividad de los japoneses, desde entonces es un tema de interés conocer las actitudes necesarias de los trabajadores para lograr la mejora continua en una organización, sobre todo automotriz. Así, realizaron una investigación donde identificaron que para lograr la Mejora continua en una organización en Tlaxcala, se requiere previamente una Cultura

Organizacional hacia el empowerment, es decir lograr un ambiente donde se tenga clara la identidad, estructura organizacional a la vez que se promueva y permita la autonomía individual; los factores que analizaron fueron Identidad, Compromiso, Autonomía individual, Estructura, Apoyo, Desempeño, Tolerancia al conflicto y al riesgo y Capacidad para dar rendimiento sobresaliente. Igualmente proponen tres formas organizacionales con base a aspectos culturales del país: tipo latino, tipo anglosajón y tipo tradicional. Para el presente estudio se toma la primera tipología, donde se da alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles, se analiza la personalidad de los colaboradores y sus habilidades sociales más que su inteligencia y competitividad, se presenta el elitismo y se toman en cuenta las relaciones interpersonales; la alta dirección establece el clima general de lo que es aceptable y lo que no. Por ello sugieren promover la actitud de empowerment para estimular su creatividad y fomentar sentimientos positivos con relación a sus trabajos y a ellos mismos.

### **Capítulo III: Metodología**

De acuerdo a los procedimientos a realizar en la presente investigación, se obtuvo información sobre los indicadores de las variables de estudio, con el fin de confirmar o anular la hipótesis propuesta mediante la aplicación de instrumentos, que en este caso será la encuesta de creación propia, la recolección de la información y el ordenamiento de datos, análisis estadístico e interpretación.

### **3.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación surge durante el Doctorado en Dirección e Innovación de instituciones, el cual contempla áreas claves de estudio definidas por las líneas de investigación que marca cada institución educativa, de forma tal que se logren agrupar proyectos de investigación afines a la institución, a la época, al país y a la sociedad del conocimiento, de la ciencia y cultura actual. De esta manera, la actual investigación corresponde al eje Factor humano en las instituciones, bajo la Línea de investigación: Desarrollo de Competencias laborales.

### **3.2 Tipo de investigación**

Se sitúa dentro de las investigaciones No experimentales, ya que no hay control de la variable independiente. Según la naturaleza de obtención de datos corresponde al tipo Mixto ya que se incluyeron procedimientos que permitieron obtener datos tanto cuantitativos-estadísticos como cualitativos, y de campo ya que se involucró a la comunidad en el diagnóstico llevado a cabo. Cabe aclarar que es de preponderancia cualitativa ya que evalúa percepciones más que indicadores, esto de acuerdo a Sampieri (2014) quien indica que la investigación mixta es un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso. Siendo así un método con diseño multimetódico, en el que el investigador define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso, es decir cuantitativo o cualitativo y es el idóneo ya que en este estudio se busca establecer un perfil actitudinal bajo una óptica de exploración y entendimiento profundo de los

factores que inciden en el compromiso laboral que presentan los trabajadores de una cierta área socio-geográfica. “Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva, por ejemplo, una organización” (p. 569). Así, para la presente investigación se requiere este enfoque para poder atender ambas realidades coexistentes sin perder de vista que trata de un estudio actitudinal, que requiere examinar los procesos más holísticamente, describiendo así los factores actitudinales y sociodemográficos. También corresponde al tipo Longitudinal Diacrónico ya que se analizaron los datos en un periodo determinado.

### **3.3 Alcance**

Por su alcance y nivel de profundidad, corresponde al tipo Descriptiva, ya que analiza el fenómeno desde sus propiedades, características y componentes, describe conceptos y variables, y finalmente describe tendencias de un grupo o población dando pie a la formulación de una hipótesis que pueda pronosticar un hecho o dato. Según su propósito, corresponde a la investigación aplicada, ya que busca encontrar mecanismos que sean aplicables a una realidad y objetivo.

### **3.4 Método**

Por su método, la presente investigación es Inductiva, ya que parte de un caso para generalizar resultados, es decir, de resultados específicos se infieren reglas generales.

### 3.5 Técnicas e instrumentos

De acuerdo con Padua (2018), las actitudes sólo son indicadores de la conducta, no la conducta en sí; se interpretan como síntomas que pueden determinar una acción y no como un hecho per se. “La actitud es como una semilla que en ciertas condiciones suele germinar en comportamiento”.

Para analizar entonces los factores que intervienen en la actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, se tomó en cuenta la propuesta de San Martín, S. (2013) quien propone evaluar el compromiso laboral desde cinco dimensiones que surgen de las actitudes que el trabajador va desarrollando con la empresa donde trabaja; tres de estas dimensiones son de tipo relacional o interpersonal y dos son de tipo económico; en cambio para este estudio se agruparon algunas de ellas y se aumentó una enfocada a Transculturalidad. Siendo así las dimensiones para este estudio, las siguientes: Confianza, Responsabilidad, Reciprocidad, Cultura de desarrollo y Disposición a lo transcultural. Dichas dimensiones se consideraron para así construir dos encuestas de Actitud al Compromiso laboral en ambientes transculturales, eligiendo los nombres de las dimensiones, la especificación de factores, y por ende de ítems categorizados en cada dimensión de forma tal que se identificaran adecuadamente las variables a investigar. La primer encuesta se dirigió al Personal Operativo de las empresas participantes, y la segunda fue construida adaptando la primer encuesta de forma tal que los mismos ítems fueran aplicables al personal con categoría Mandos medios, permitiendo que emitiesen su percepción actitudinal sobre el personal a su cargo, mismo que respondió la primera encuesta. En consecuencia, se logró comparar la autopercepción actitudinal de operativos y la

percepción sobre su actitud por parte de sus responsables, lo cual permite obtener un resultado final donde se incluyan ambas percepciones disminuyendo el sesgo de la autoevaluación.

Según Robles Garrote y Rojas (2015), los reactivos o ítems de una encuesta de carácter actitudinal, son la expresión de los datos empíricos respecto de los cuales se busca obtener información. De esta manera, se midieron dos tipos de datos o Variables: 1) Factores Categóricos o Sociodemográficos, que ofrecen detalles del colectivo que ha contestado los cuestionarios, siendo para los Operativos: edad, sexo, estado civil, antigüedad en la empresa y nivel de estudios máximo alcanzado; añadiendo a los Mandos medios el rubro número de subordinados. Como se explica más adelante, los Datos sociodemográficos de los Mandos medios no son evaluados, únicamente fungen como representatividad de las características generales de quienes evalúan a sus colaboradores.

<b>Sexo:</b>	Hombre	Mujer			
<b>Edad:</b>	18 a 25	26 a 36	37 a 47	48 o más	
<b>Estado civil:</b>	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	0-1 año	2-6 años	7 a 12	13 o más	
<b>Nivel de estudios terminado:</b>	Primaria	Preparatoria/Bachiller		Postgrado	
	Secundaria	Técnico / Licenciatura / Ingeniería			

2) Factores Actitudinales, que evalúan en conjunto el nivel de Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, que en esta investigación está conformada por 5 Dimensiones: Confianza, Responsabilidad, Equidad, Cultura de desarrollo y Disposición a lo transcultural, descritas en el marco teórico de este documento. Con base en la descripción de cada dimensión, se determinaron 19 Factores actitudinales a evaluar: Comunicación interpersonal, Honradez, Trabajo en equipo, Negociación, Desapego a tradiciones, Priorización trabajo – familia, Disciplina, Seguimiento a normas, Proactividad, Eficiencia, Apertura al cambio, Solidaridad, Capacitación, Sostenibilidad ambiental, Uso de tecnología, Valoración de lo extranjero, Apertura transcultural, Prácticas transculturales, e Interacción transnacional.

Cada dimensión tiene una cierta cantidad de ítems: Confianza 6, Responsabilidad 6, Normas Relacionales 8, Satisfacción laboral 7, y Disposición a lo Transcultural 5. En la Tabla 3, se definen los Factores Actitudinales y se indican los ítems que los evalúan.

**Tabla 3***Ítems evaluadores de los Factores Actitudinales*

Tabla de factores actitudinales							
Comunicación interpersonal	Ítem 1	Ítem 2	Seguimiento a normas	Ítem 10	Ítem 16	Uso de tecnología	Ítem 26 Ítem 27
Valoración de la comunicación franca y trato recíproca			Cumplimiento de reglas, procesos y procedimientos estipulados			Aceptación de beneficios de la tecnología y la automatización para facilitar actividades	
Honradez	Ítem 3		proactividad	Ítem 11	Ítem 12	Valoración de lo extranjero	Ítem 28 Ítem 29
Asumir la responsabilidad ante actos propios			Tomar activamente el control o iniciativa de mejora anticipándose a los acontecimientos sin espera de recompensas extrínsecas			Apreciación a lo proveniente de otras culturas y nacionalidades	
Trabajo en equipo	Ítem 4	Ítem 5	Eficiencia	Ítem 17	Ítem 18	Apertura hacia el extranjero	Ítem 30
Reconocimiento del alcance de metas de trabajo entre compañeros mediante la unión de fuerzas e ideas			Actuación en pro de lograr más y mejor con menos recursos			Disposición a relacionarse con otras nacionalidades y culturas	
Negociación	Ítem 6		Apertura al cambio	Ítem 19	Ítem 20	Prácticas transculturales	Ítem 31
Acción y efecto de negociar sin imposiciones			Disposición a aceptar procedimientos y situaciones más eficaces con mira a resolver necesidades			Incorporación de costumbres de otras culturas	

Desapego a tradiciones	Ítem 7	Ítem 13	Solidaridad	Ítem 21	Interacción trasnacional	Ítem 32
Actuar en consecuencia de las necesidades de la situación, en lugar de por creencias, hábitos o tradiciones.			Ofrecimiento de ayuda incondicional a quien lo requiere		Agrado hacia la interacción personas de origen extranjero	
Priorización trabajo - familia	Ítem 8		Capacitación	Ítem 22	Ítem 23	
Orientación de esfuerzos hacia el rendimiento laboral antes que a situaciones familiares menores			Reconocimiento de la necesidad constante de preparación y actualización, en especial hacia la mejora continua			
Disciplina	Ítem 9	Ítem 14 Ítem 15	Sostenibilidad ambiental	Ítem 24	Ítem 25	
Puntualidad, seguimiento a rutinas, culminación de responsabilidades en proceso			Valorar y actuar con respeto y cuidado del medio ambiente			

Cada ítem a su vez, contempla de forma aleatoria los componentes de toda actitud: Componente Cognitivo, Afectivo y Comportamental, siendo posible que en una actitud haya más cantidad de un componente que de otro, lo cual está respaldado por Marchant, J. y Pérez, A. (1996). Por consiguiente, los ítems de ambas encuestas construidas contienen 10 ítems con el Componente Afectivo, 11 ítems con el Componente Cognitivo y 11 ítems con el Comportamental.

Ambas encuestas corresponden al Tipo Likert, y cuentan con 32 reactivos con opción múltiple de respuesta, permitiendo elegir la opción de respuesta que mejor considere el sujeto para definir la forma en que más comúnmente piensa, siente o actúa en su trabajo teniendo como Escala de estimación, las opciones de respuesta Siempre, con valor 4, Casi siempre, con valor 3, Algunas veces, 2, Casi nunca, 1, y Nunca, 0. El tiempo aproximado de respuesta para cada una fue de 12 minutos.

Ahora bien, partiendo de la hipótesis de que el nivel de confianza, responsabilidad, equidad, cultura de desarrollo y disposición a lo transcultural determinan la actitud al compromiso laboral del personal operativo en empresas con procesos transculturales, lo cual se sustenta en el marco teórico, se tomará en cuenta para el análisis de resultados el promedio del puntaje total de ambas encuestas. Es decir, el Nivel de actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, se obtendrá del promedio de la autopercepción del trabajador y de la percepción de sus mandos medios directos.

Cada dimensión tiene un máximo de 4 puntos por promedio de sus ítems dando así un máximo total de 20 puntos, de esta manera para obtener entonces la puntuación por Dimensión se determinaron los siguientes Baremos con puntajes y niveles:

Alto de 2.9 a 4      Medio de 1.5 a 2.8      Bajo de 0 a 1.4

Con ello se estableció la estandarización de puntajes máximos y mínimos totales por aproximación, del Nivel de Actitud al compromiso laboral en los siguientes tres niveles con el siguiente baremo:

1 Alta Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, puntaje de 14 a 20

2 Mediana Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, de 8 a 13

3 Baja Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales, de 0 a 7

Ambas encuestas cuentan con los mismos ítems inversos, también llamados revertidos, que son aquellos que presentan una frase o afirmación positiva pero en dirección opuesta a la dirección en que se pretende medir el rasgo, y que se recomienda para minimizar la aquiescencia, es decir, la tendencia a mostrar acuerdo con el resto de los ítems o con la forma en que se cree que el instrumento evalúa (Tomás et al. 2012), así la respuesta Siempre tendrá valor 0, Casi siempre 1, Algunas veces 2, Casi nunca 3, y Nunca 4. Vale la pena mencionar a Elejabarrieta e Iñiguez (2010) y a Morales (2010) quienes indican que conviene incluir estas oraciones desfavorables no necesariamente en iguales cantidades, resultando en una buena práctica al redactar los ítems en dos direcciones para controlar mejor las respuestas y medir mejor los constructos. “Lo que no es tan fácil ni frecuente es que en la edición final haya un número de ítems idéntico en cada dirección...tampoco es especialmente necesario” (Morales, 2010). Para las encuestas creadas en esta investigación originalmente se contemplaron 17 ítems inversos, quedando al final tras la

discriminación de ítems por validación de expertos y mediante el programa SPSS, los siguientes 14 ítems:

R31 R32 R34 R1 R3 R27 R7 R25 R36 R22 R37 R39 R40 R43

Con todo esto, se demuestra que los instrumentos diseñados en esta investigación incluyen las variables relacionadas con el objetivo de esta investigación y reúne los factores actitudinal hacia el compromiso laboral de los operativos encuestados.

### **3.5.1 Análisis de validez (Validación de juicios por expertos y Coeficiente Alfa de Cronbach)**

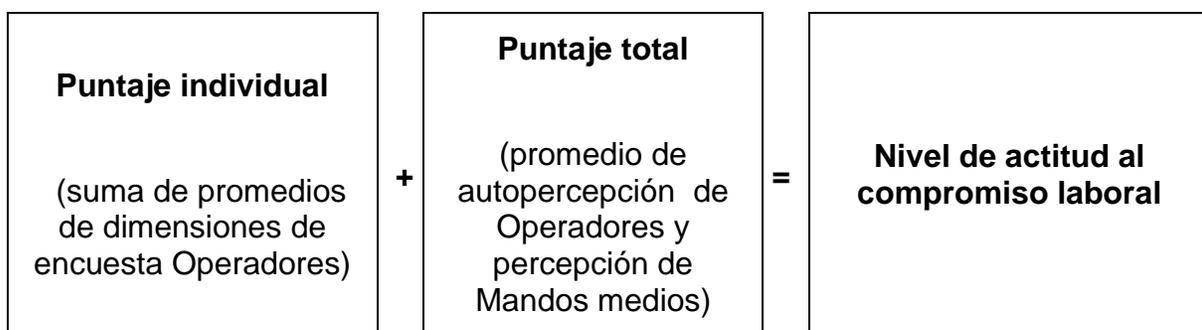
Se realizó el análisis de Validez de contenido de los instrumentos a través la Validación de juicios de expertos, que según Robles Garrote y Rojas (2015) es un método que permite verificar la fiabilidad de una investigación al obtener opiniones informadas de personas reconocidas como expertos cualificados y con trayectoria en el tema, y que por ende pueden emitir juicios y valoraciones de la encuesta o cuestionario. “Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos”, sobre todo en la valoración de aspectos de orden cualitativo. Por lo que atañe al número de expertos necesarios, no hay un acuerdo unánime para su determinación. Así mismo, Cabero y Llorente (2013), afirman que la selección del número de expertos depende de aspectos como la facilidad para acceder a ellos o la posibilidad de conocer expertos suficientes sobre la temática objeto de la

investigación. En consiguiente se realizó la consulta a 9 expertos: 2 expertos en las áreas Psicología Organizacional y de las actitudes, 2 en Investigación y estadística aplicada, 2 Mandos medios, 2 Operadores de la industria automotriz y 2 Exgerentes de la industria automotriz. Para ello, tras solicitar su participación se les enviaron las encuestas correspondientes, así como un formato de Validación de Contenido donde pudieron anotar sus comentarios. Ver Anexo 1. Posterior a la recepción de dichos formatos, se procedió al registro de la valoración que hicieron sobre la estructura, presentación y redacción de la encuesta general, así como la pertinencia y relevancia de cada ítem respecto a su categoría asignada, el factor actitudinal que evalúa y la dimensión actitudinal que le corresponde. Con base en dichas valoraciones se realizaron cambios en el número de ítems y redacción de algunos de ellos; así mismo se modificaron las opciones de respuesta, ya que inicialmente se contaba sólo con tres opciones de respuesta, Siempre, A veces, Nunca, y por ende tres valores numéricos, -1, 0 y +1, esto apoyado en Hernández Sampieri et al (2014) quien comenta que si el investigador considera que los participantes tienen poca capacidad de discriminar se pueden entonces aplicar tres categorías u opciones de respuesta, en cambio, si cuentan con elevado nivel educativo y capacidad de discriminación, pueden incluirse siete o más. No obstante, se optó por aumentar a las 5 opciones típicas de las escalas Likert: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca, con ponderación 4, 3, 2, 1 y 0 respectivamente. Vega (2013) argumenta que en la escala de Likert es recomendable señalar los respectivos valores numéricos en cada opción de respuesta, teniendo en cuenta que se miden percepciones y tendencias más que números exactos, por lo que las puntuaciones obtenidas deben contextualizarse en su análisis.

Así mismo, se redefinieron las Dimensiones generales con base a autores recientes y con investigaciones de trascendencia y similitud con el tema de esta investigación.

Posterior a la aplicación de cambios y mejoras a las encuestas tanto de modo físico como digital, se aplicó el pilotaje mediante muestreo voluntario, aplicando la Encuesta de actitud laboral a operativos de empresas del sector automotriz, a 60 sujetos con edad promedio de 40 años, con puesto operativo en industrias de giro automotriz, 40 vía correo electrónico y 20 vía física, con un tiempo promedio de respuesta al instrumento de 15 minutos. Al mismo tiempo se aplicó la Encuesta a Mandos medios, a 40 sujetos con puesto correspondiente a Jefes, Supervisores o Coordinadores de industrias con giro automotriz, 30 vía correo electrónico y 10 vía física, ésta última con un promedio de subordinados a cargo de 32, y un tiempo promedio de respuesta al instrumento de 12 minutos. Tras recibir las respuestas de todos los participantes se procedió a codificar los resultados correspondientes a las variables sociodemográficas y a ponderar las respuestas de las variables empíricas ahora del 0 al 4 según se indicó anteriormente, seguido a ello se intercambiaron a su valor negativo los ítems inversos para después obtener el promedio de puntajes de los ítems de cada dimensión, igualmente se obtuvo la media por sujeto, por factor, por prueba total y por el conjunto de participantes de las 4 empresas. En el caso de los operativos, se sumaron los puntajes de los ítems que corresponden a cada una de las originalmente seis dimensiones analizadas para después sacar el promedio del total de los trabajadores por dimensión y así determinar la autopercepción del nivel de actitud al compromiso laboral del grupo de operadores de cada empresa participante. Las respuestas de los participantes Mandos medios, siguieron el mismo proceso para

determinar el nivel de actitud al compromiso laboral percibido en sus subordinados. En el caso de los Operadores se promedió la puntuación obtenida por autopercepción con la puntuación indicada por sus respectivos Mandos medios, además de comparar los resultados entre ellos.



SUMA(PROMEDIO(L13:Q13),PROMEDIO(R13:W13),PROMEDIO(X13:AE13),PROMEDIO(AF13:AL13),PROMEDIO(AM13:AQ13))

Puntaje final	Nivel de actitud	Cada dimensión tiene un máximo de 4 puntos en promedio de sus ítems
Alto	14 a 20	
Medio	8 a 13	
Bajo	0 a 7	

Una vez obtenidos estos datos, se ingresaron a la base de datos en el programa SPSS para determinar el Alfa de Cronbach, que es un coeficiente de corte estadístico donde los datos van de 0 a 1, siendo que entre más cerca dé a 1 mayor consistencia tendrá además de retomar la lógica del instrumento. El Alfa de Cronbach de la prueba piloto resultó de .75, por lo que para establecer la validez discriminadora del instrumento se procedió a realizar un Análisis factorial exploratorio, que evalúa la validez de constructo que precisamente evalúa qué tan correctamente está elaborado

o confeccionado el instrumento y sus reactivos de manera objetiva. Para ello, se analizaron los resultados de las casillas: Varianza de escala si el elemento se ha suprimido, Correlación total de elementos corregida y Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido, por lo que se procedió a corregir los ítems que arrojaban valor negativo debido a una covarianza inadecuada entre elementos. Con ello, para realizar la discriminación de ítems se tomó la decisión de ir eliminando hasta 12 reactivos de 44 que originalmente se tenían, quedando finalmente en 32 reactivos. A la par se analizó el Alfa de Cronbach de cada Dimensión, optando por reacomodar los reactivos más adecuados en 5 Dimensiones finales de 6 que originalmente se tenían. Así mismo, se revisaron los ítems con calificación inversa ya que fueron desarrollados con el fin de evitar que el participante siguiera un patrón de respuestas que sesgara el resultado final. Algunas de las correcciones realizadas se muestran en el Anexo 2.

Algunas de las causas por las que el Alfa de Cronbach resultaba bajo, era debido a que algunos ítems no favorecían que el participante eligiera una opción hacia una de las dos direcciones bipolares necesarias en todo elemento actitudinal, aceptación o rechazo de una suposición o afirmación, debiendo corregir la potencia o intensidad del ítem actitudinal hacia una tendencia estable y generalizada en las respuestas de los participantes. Tras la corrección y discriminación de ítems, se lograron obtener valores positivos en cada uno de los ítems, como se observa en la tabla 3, logrando pasar de un Alfa de Cronbach de 0.776 a 0.868:

**Tabla 4***Discriminación de ítems durante análisis de Alfa de Cronbach*

Estadísticas de elemento							
	Media	Desviación	N		Media	Desviación	N
R5	3.8048	0.49396	210	R25	2	1.56211	
R6	3.781	0.60272	210	R26	3.6905	0.66664	
R9	3.6619	0.60696	210	R28	3.4286	0.67572	
R31	2.0857	1.40821	210	R36	2.9429	1.31483	
R32	2.7476	1.24436	210	R11	3.4762	0.64289	
R34	3.2143	1.10535	210	R19	2.9905	1.17384	
R1	3.3333	0.70088	210	R20	3.3381	0.84998	
R3	3.1143	0.86189	210	R21	3.4714	0.69285	
R8	3.6667	0.58148	210	R22	2.8524	1.19092	
R10	3.1286	1.02954	210	R37	3.1714	1.09332	
R15	3.7857	0.46585	210	R38	3.1476	0.94445	
R23	2.3381	1.34306	210	R39	1.4286	1.40646	
R29	3.1286	0.86817	210	R40	2.6619	1.21984	
R2	2.5857	1.33585	210	R41	2.619	1.22088	
R7	1.7714	1.36432	210	R42	2.1095	1.39459	
R16	3.5333	0.69264	210	R43	3.2048	1.1454	

**Estadísticas de fiabilidad previo**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.776	0.803	32

**Estadísticas de fiabilidad final tras correcciones a ítems**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.868	<b>0.875</b>	32

Con la información de la anterior Tabla 4, se obtuvieron los datos estadísticos de Medias y Varianzas finales, los cuales se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Media y varianza de ítems finales*

<b>Estadísticas de elemento de resumen</b>							
	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Rango</b>	<b>Máximo / Mínimo</b>	<b>Varian za</b>	<b>N de elementos</b>
Medias de elemento	2.959	1.428	3.777	2.349	2.645	0.427	32
Varianzas de elemento	1.161	0.240	2.498	2.258	10.422	0.404	32
<b>Estadísticas de escala</b>							
<b>Media</b>	<b>Varian za</b>	<b>Desv. Desviación</b>	<b>N de elementos</b>				
94.7023	143.640	11.98499	32				

Recordemos que lo que se realizó fue seleccionar los ítems más representativos para determinar la versión definitiva de las encuestas creadas, apoyándonos tanto en el Programa SPSS como en análisis cualitativo de las respuestas y posterior a ello llevar a cabo el Re-test, como lo determina Chang (1997, citado por Morales, 2010): “La correlación ítem-total que podemos encontrar ya programada es sumamente útil y es la que utilizaremos normalmente, pero no debe ser necesariamente la única consideración en la selección de los ítems definitivos”, tomando en cuenta también que durante el procedimiento Test-retest las respuestas suelen mostrar mayor estabilidad.

Así, se aplicó el instrumento corregido a los mismos sujetos para medir la consistencia de las respuestas (Parra, 2006), siendo la Confiabilidad final respecto a la consistencia interna que tienen los reactivos que conforman ambas escalas

construidas y aplicadas, **de .88** por redondeo, resultado suficientemente bueno según la siguiente escala:

>.9 es excelente, >.8 es bueno, >.7 es aceptable, >.6 es cuestionable, >.5 es pobre y <.5 es inaceptable” (Hernández y Pascual, 2017)

Respecto a la fiabilidad alta a obtener, Morales (2010) puntualiza que ésta indica la capacidad diferenciadora o discriminatoria de una escala, encontrando por ello mayor fiabilidad en muestras más heterogéneas y en muestras grandes ya que existe mayor probabilidad de que haya sujetos más distintos en lo que estamos midiendo, especificando así lo siguiente: “No se puede ordenar o diferenciar bien a los muy semejantes(...) el mismo instrumento aplicado a la misma muestra después de un proceso puede tener una fiabilidad menor porque la muestra se ha hecho más homogénea en función de ese proceso.” En los Anexos 3 y 4, se pueden observar los formatos de los instrumentos aplicados.

En la Tabla 6 se indican los ítems por factor y dimensión, y en la Tabla 7 su categorización por componente actitudinal.

**Tabla 6***Ítems por factor y dimensión*

	<b>ítem</b>	<b>Factor</b>	<b>Dimensión</b>
1	Me gusta la comunicación franca y sin rodeos	Comunicación interpersonal	Confianza
	Espero ser tratado como trato a los demás	Comunicación interpersonal	
3	Ante una falla en mi proceder, asumo mi responsabilidad con mis superiores a pesar de las posibles consecuencias	Honradez	
4	Es más fácil alcanzar las metas de trabajo si trabajo solo, en lugar de hacerlo entre varios	Trabajo en equipo	
5	Me es difícil adaptarme a las ideas de un grupo	Trabajo en equipo	
6	Me identifico con la frase "Porque yo lo digo"	Negociación	
7	Mis creencias religiosas determinan mi actuar	Desapego a tradiciones	Responsabilidad
8	Cuando un familiar directo está enfermo o requiere estar conmigo, pido permiso para faltar al trabajo	Priorización trabajo - familia	
9	Llego a tiempo a mis compromisos, valoro la puntualidad	Disciplina	
10	Las reglas se hicieron para cumplirse	Seguimiento a normas	
11	Si a una persona no le pagan lo justo, no debería esforzarse en su trabajo	Proactividad	
12	Cuando veo una oportunidad de mejorar un proceso, tomo la iniciativa de forma rápida y decidida	Proactividad	

	<b>ítem</b>	<b>Factor</b>	<b>Dimensión</b>
13	Si tengo que trabajar durante un día festivo, lo hago sin molestarme	Desapego a tradiciones	
14	Es innecesario seguir rutinas, prefiero actuar conforme se van presentando las cosas	Disciplina	
15	Lo que empiezo lo termino, no importa si ya terminó mi horario laboral	Disciplina	
16	Disfruto el trabajo con cambios imprevistos de actividad	Seguimiento a normas	Equidad
17	Me limito a hacer las cosas bien, no pierdo tiempo en intentar hacerlo mejor	Eficiencia	
18	Hago mi trabajo pensando evitar defectos y retrabajo	Eficiencia	
19	Me gusta identificar e imaginar procedimientos más eficaces en mi trabajo	Apertura al cambio	
20	Prefiero esperar a que un problema se resuelva por sí solo	Apertura al cambio	
21	Cuando un compañero necesita ayuda en su trabajo, le ofrezco mi ayuda incondicional	Solidaridad	
22	La capacitación que he recibido ha mejorado en mis hábitos diarios	Capacitación	
23	Conozco sobre temas de Mejora Continua	Capacitación	
24	Tengo intención de conocer más sobre temas ambientales, contaminación, reciclaje, etc.	Sostenibilidad ambiental	Cultura de desarrollo
25	Tengo hábitos que dañan al medio ambiente	Sostenibilidad ambiental	
26	La tecnología dificulta realizar mis actividades de trabajo	Uso de tecnología	
27	Me gusta mantenerme actualizado en temas de automatización, tecnología y digitalización	Uso de tecnología	
28	Lo hecho en México siempre será mejor que lo hecho en el extranjero	Valoración de lo extranjero	
29	Ejercen buen liderazgo los extranjeros	Valoración de lo extranjero	
30	Puedo relacionarme fácilmente con personas de otro país	Apertura hacia el extranjero	Disposición a lo transcultural
31	Me gusta seguir costumbres de otros países	Prácticas transculturales	
32	En general me desagrada tratar con personas de origen extranjero	Interacción transnacional	

**Tabla 7***Ítems por componente actitudinal*

<b>Ítem</b>	<b>Componente actitudinal</b>	<b>Ítem</b>	<b>Componente actitudinal</b>
Ítem 1	Afectivo	Ítem 17	Comportamental
Ítem 2	Cognitivo	Ítem 18	Comportamental
Ítem 3	Comportamental	Ítem 19	Afectivo
Ítem 4	Cognitivo	Ítem 20	Cognitivo
Ítem 5	Afectivo	Ítem 21	Comportamental
Ítem 6	Cognitivo	Ítem 22	Afectivo
Ítem 7	Cognitivo	Ítem 23	Cognitivo
Ítem 8	Comportamental	Ítem 24	Cognitivo
Ítem 9	Comportamental	Ítem 25	Comportamental
Ítem 10	Cognitivo	Ítem 26	Cognitivo
Ítem 11	Afectivo	Ítem 27	Afectivo
Ítem 12	Comportamental	Ítem 28	Afectivo
Ítem 13	Comportamental	Ítem 29	Cognitivo
Ítem 14	Cognitivo	Ítem 30	Comportamental
Ítem 15	Comportamental	Ítem 31	Afectivo
Ítem 16	Afectivo	Ítem 32	Afectivo

### **3.6 Población**

El espacio temporal de esta investigación corresponde al periodo enero-mayo del 2022, en cuatro empresas cuyas actividades coadyuvan al ramo automotriz; las cuales fueron seleccionadas en función de los siguientes criterios:

- a) El interés manifestado en participar en este estudio

- b) La disposición y apoyo para aplicar las encuestas a los grupos de operativos y sus mandos medios designados dentro del periodo de tiempo señalado, verificando su adecuada contestación
- c) Que la empresa tuviera características de transculturalidad, como lo son: tener experiencias previas o presentes al momento del estudio con culturas extranjeras
- d) Estar en proceso de implementación de metodologías transnacionales para la manufactura automotriz
- e) Ubicarse en los estados de Puebla o Tlaxcala.

Tres de las empresas seleccionadas, fueron contactadas durante la presentación de los objetivos del estudio en una reunión presencial del Clúster Automotriz Zona Centro-CLAUZ, Puebla, organismo que cuenta con socios afiliados de la industria automotriz de la región de Puebla y Tlaxcala. La otra empresa fue contactada vía telefónica y posteriormente por correos electrónicos y videollamadas. Se realizó una entrevista con los representantes del área de personal de las empresas participantes, para conocer su nivel de interés y aplicabilidad del tema de la presente investigación. Posterior a ello se les envió por correo electrónico el documento denominado Certificado de colaboración y consentimiento informado, donde se les pidió confirmar su participación, conocimiento de los instrumentos a aplicar y permiso para uso de la información con fines científicos, dicho certificado se encuentra en el Anexo 5.

De esta manera, se contó con un total de 468 participantes, de los cuales 440 son personal Operativo directo y 28 personal de Mandos medios, de 4 empresas ubicadas en Puebla y Tlaxcala, México, proveedoras de autopartes en la categoría

medianas o grandes empresas con aplicación en sus procesos de metodologías de trabajo Kaizen o Lean manufacturing. Por razones de anonimato y firma de Certificado de colaboración, se omitirán los nombres de las empresas participantes en los resultados finales. De los Operativos participantes, el 42% fueron hombres y el 58% mujeres; el 88% tenían de 18 a 47 años por similares porcentajes y el 19% 48 o más, el 3% no respondió, 65% tenían preparatoria, 34% carrera profesional y 1% posgrado; el 41% era casado, 47% soltero, 1% viudo y el resto divorciado; el 86% tenían de 0 a 6 años de antigüedad, el 9% de 7 a 12 y el resto no contestó. En cuanto a los supervisores, la mayoría tenía de 26 a 36 años de edad, carrera profesional, la mitad gestionaba entre 11 y 30 operadores y el resto entre 1 y 10.

<b>Empresa #1 Nombre de la empresa</b>	<b>Concorde Group, S.A. de C.V.</b>
Giro empresarial	Automotriz
Dirección	Av. Periférico Ecológico #17, San Lorenzo Almecatla. Cuautlancingo, Pue.
Número total de trabajadores	506
Antigüedad de la empresa	14 años, inicia operaciones desde el 2008
<b>Empresa #2 Nombre de la empresa</b>	<b>PROQUIPUSA (Productos Químicos Industriales de Puebla S.A. de C.V.)</b>
Giro empresarial	Químicos
Dirección	Lote 1B Manzana 3 Anexo 4, C.I. Quetzalcóatl, Huejotzingo, Pue.
Número total de trabajadores	21
Antigüedad de la empresa	35 años
<b>Empresa #3 Nombre de la empresa</b>	<b>SONAVOX (Mexico Sonavox Electronics Co. S de R.L. de C.V.)</b>
Giro empresarial	Plástico y electrónica (bocinas para la industria automotriz)
Dirección	C. Virgen de la Caridad 19 Interior H2. Cd. Industrial Xicohtencatl. Huamantla, Tlax.
Número total de trabajadores	108
Antigüedad de la empresa	15 años
<b>Empresa #4 NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>*Omitido por acuerdo</b>
Giro empresarial	Electrónico automotriz
Dirección	*Omitido por acuerdo. Tlaxcala, Pue.
Número total de trabajadores	90
Antigüedad de la empresa	6 años

### **3.7 Recolección de la información y ordenamiento de datos**

Para la recolección de información teórica se consultaron fuentes primarias y secundarias, con base en ellas se procedió a la creación de los dos instrumentos mencionados siguiendo la propuesta de Marchant, J. y Pérez, A. (1996) de realizar los siguientes criterios de construcción: 1.Determinar la actitud a evaluar 2.Definir la actitud 3.Elaborar indicadores para las dimensiones de la actitud (cognitiva, afectiva y comportamental), tanto en sentido positivo como negativo 4.Validar la relación lógica entre cada dimensión y sus indicadores 5.Utilizar la escala tipo Likert 6.Distribuir los indicadores al azar 7. Pilotaje y análisis factorial 8. Re-test, modificación y reaplicación 9. Análisis estadístico final.

Para la aplicación del instrumento se contactó vía correo electrónico a los encargados del Depto. de Recursos Humanos de las empresas para solicitar la designación de personal de nivel operativo y mandos medios que participaría, así como las áreas operativas de producción a encuestar. De la misma manera, se dio a elegir el modo de contestación de la encuesta, optando 1 de ellas por la opción on-line por medio de un enlace de Google Forms, y las otras 3 por la opción de aplicación en sitio por parte de la investigadora en sus 3 turnos productivos. Posterior a la contestación de las encuestas, se dio paso a la concentración y análisis de datos con el Software estadístico SPSS, paquete estadístico para las ciencias sociales por sus siglas en inglés Statistical Package for the Social Sciences, versión 25.

## Capítulo IV: Resultados

Se llevaron a cabo los siguientes procesos con los datos obtenidos:

a) Clasificación b) Ordenación c) Correlación estadística d) Interpretación e) Análisis de Fiabilidad o Confiabilidad, se obtuvo el índice de consistencia interna, Alfa de Cronbach, que fue .88. Una vez ingresada la base de datos ordenada y codificada al programa SPSS, se realizó el análisis estadístico para obtener los objetivos de la investigación propuestos. Los datos se ordenaron en matrices de Excel, obteniendo las siguientes tablas y gráficas.

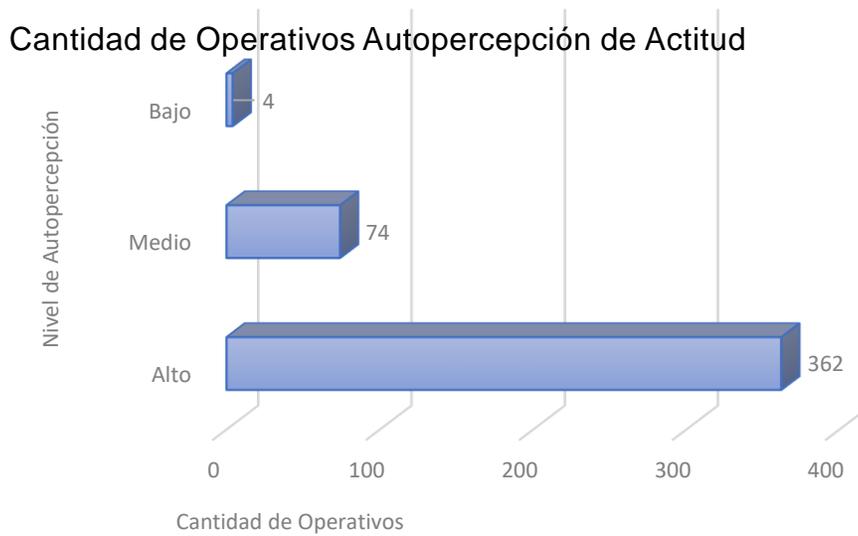
### 4.1 Nivel de Actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales (ACLT)

A continuación, se muestran los resultados por autopercepción de Operativos, percepción de Mandos medios y resultado global. Tomando en cuenta la categoría Alta actitud al compromiso laboral, que corresponde a la ponderación 14 a 20, respecto al puntaje total del personal Operativo, existe una autopercepción mayoritariamente Alta en cuanto al nivel de Actitud al compromiso laboral, como se observa en la siguiente tabla y gráfica de barras.

Nivel de actitud al compromiso laboral (autopercepción de operativos)	
Nivel	Cantidad de trabajadores
Alto	362
Medio	74
Bajo	4

**Figura 4**

*Operativos por Autopercepción ACLT (Actitud al Compromiso Laboral en ambientes Transculturales)*



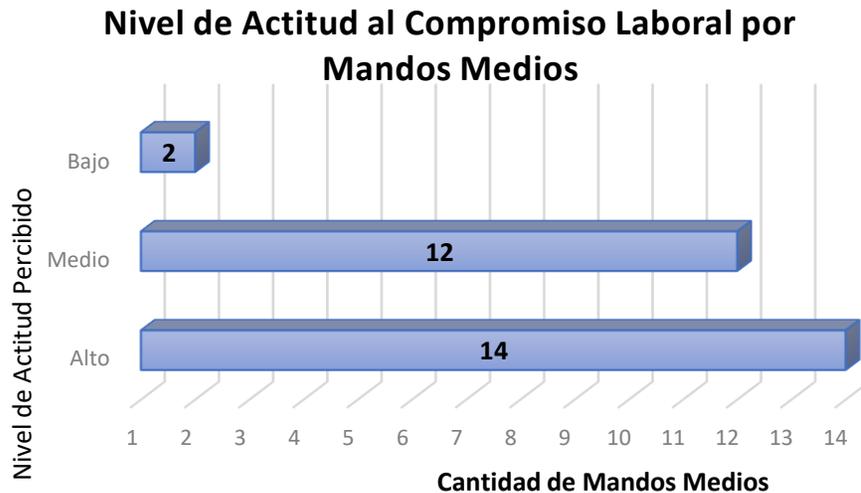
Los resultados de los Mandos medios encuestados, coinciden en una percepción mayoritariamente Alta hacia sus subordinados.

#### NIVEL DE ACTITUD AL COMPROMISO LABORAL POR MM

NIVEL	CANTIDAD MANDOS MEDIOS
ALTO	14
MEDIO	12
BAJO	2

**Figura 5**

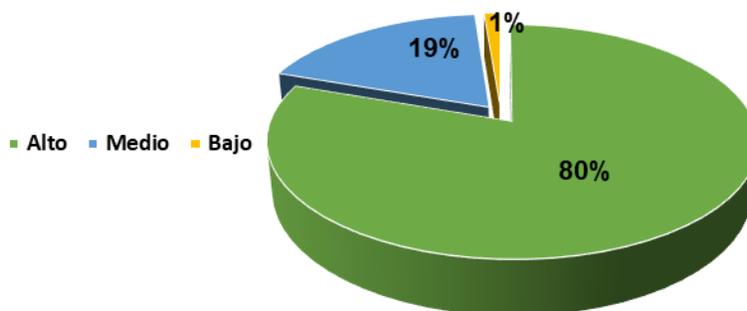
*Nivel Actitud al Compromiso Laboral por Mandos Medios*



Finalmente, la siguiente gráfica representa el puntaje final del personal Operativo encuestado de empresas con actividad automotriz en Puebla, obtenido del promedio del resultado de la encuesta por autopercepción del operativo y de la percepción de su responsable o Mando Medio, observando igualmente que existe una gran mayoría de Operativos con Actitud al compromiso laboral ALTA.

**Figura 6**

*Nivel Total de ACLT de Operativos (Promedio Operativos y Mandos medios)*



## 4.2 Nivel de actitud al compromiso laboral (ACLT) en ambientes transculturales por Dimensión

Basado en los resultados anteriores, se obtuvo la siguiente información que permite identificar el nivel obtenido en cada una de las 5 dimensiones que se estudian en esta investigación desde la percepción del Operativo, observando que el puntaje más alto corresponde a las dimensiones Confianza y Responsabilidad, pudiendo observarse en la Tabla 8 y Figura 8 siguientes:

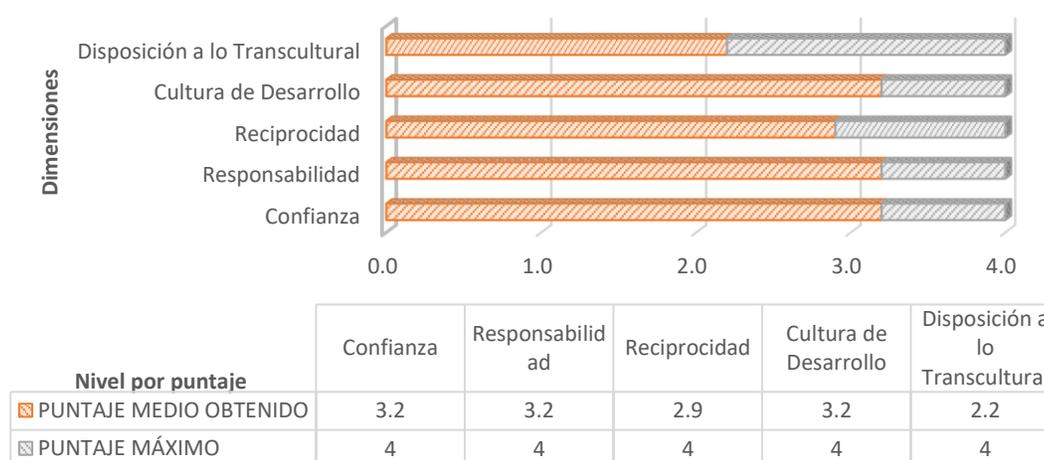
**Tabla 8**

*Media por Dimensión*

Media por Dimensión (Autopercepción)			
Dimensión	Puntaje alcanzado	Puntaje máximo por dimensión	
Confianza	3.191	4	
Responsabilidad	3.189	4	
Cultura de desarrollo	3.182	4	
Reciprocidad	2.864	4	
Disposición a lo transcultural	2.246	4	

**Figura 7**

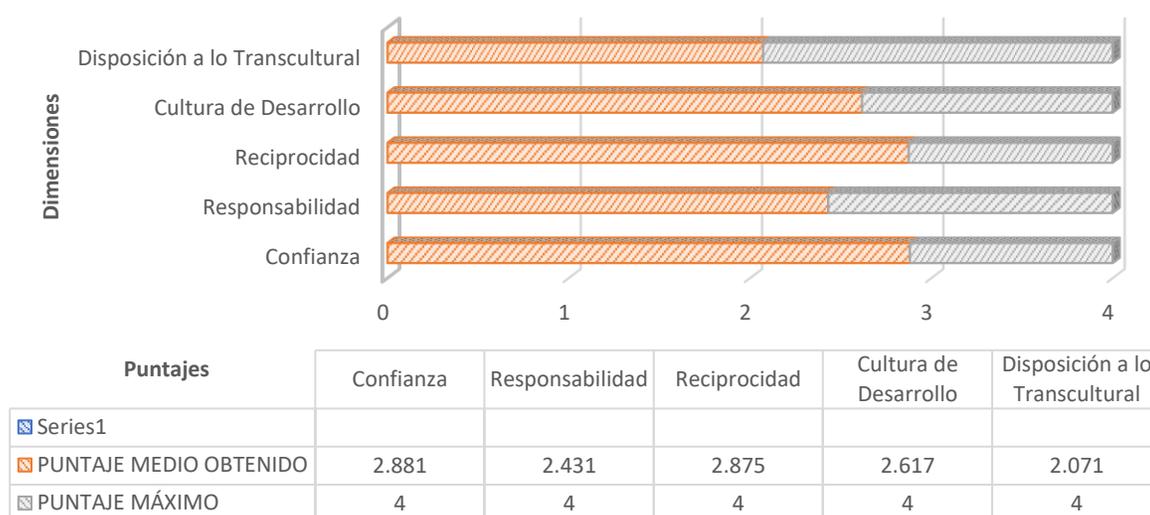
*Nivel ACLT según Operativos por Dimensiones*



En cambio, obteniendo los puntajes por parte de los Mandos Medios, las dos dimensiones que consideran en que su personal a cargo destaca son Confianza y Equidad. Igualmente, la dimensión con menor puntaje es Disposición a lo Transcultural como se observa a continuación en la Figura 8:

**Figura 8**

*Nivel ACLT según Mandos Medios por Dimensiones*

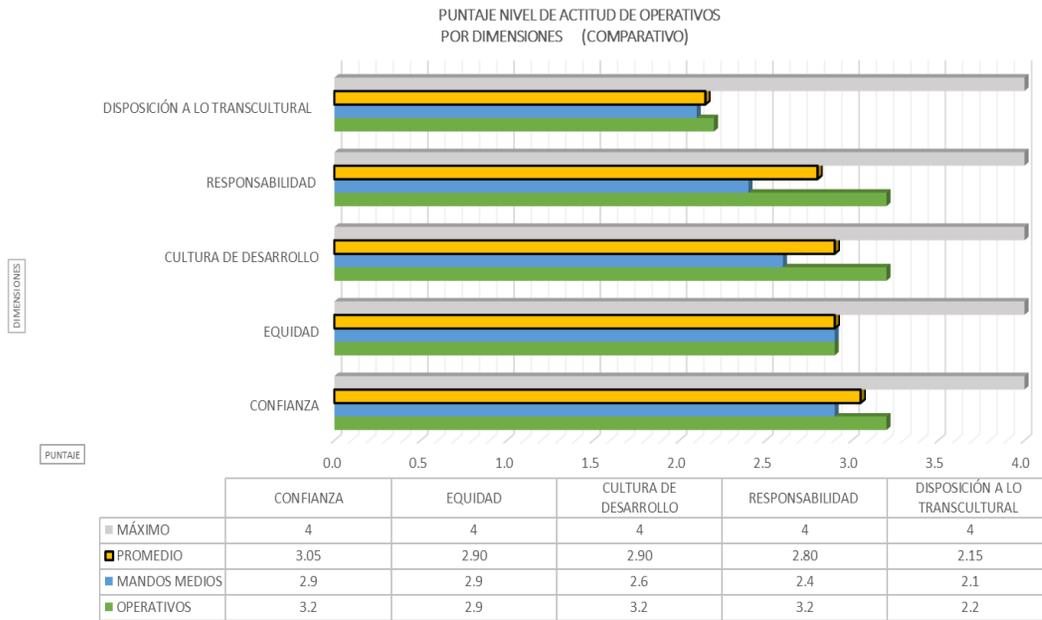


Nota. Media por dimensión según percepción de Mandos Medios (MM): Confianza 2.9, Responsabilidad 2.4, Equidad 2.9, Cultura de desarrollo 2.6, Disposición a lo transcultural 2.1.

De esta manera, se pueden comparar ambas percepciones versus el máximo a alcanzar en cada dimensión, según el instrumento propuesto en esta investigación, encontrando que la dimensión calificada más alta en promedio es Confianza y la más baja la Disposición a lo Transcultural, como se observa en las Figuras 10 y 11.

**Figura 9**

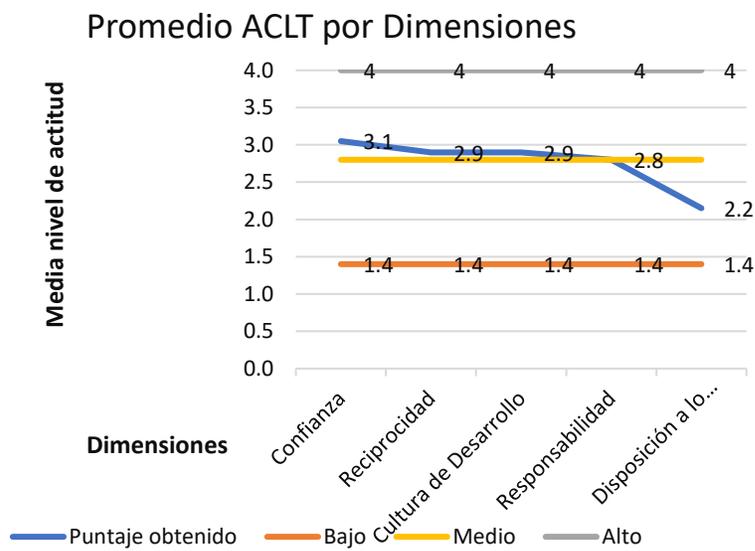
*Nivel ACLT Comparativo Dimensiones Operativos y Mandos medios*



A continuación, se indican los niveles Bajo, Medio y Alto alcanzados por Dimensión:

**Figura 10**

*Niveles por Dimensión*



Ahora bien, respecto a la dimensión con mayor discrepancia de puntaje entre Mandos medios y Operativos, resultó la Responsabilidad, específicamente en el factor Priorización trabajo - familia, puntuado con 3.12 por Operativos y con 0.43 por Mandos medios, el cual además reflejó ser el más bajo evaluado por Mandos medios. En la Tabla 8, se pueden observar las respuestas de éstos indicados:

**Tabla 8**

*Ítems y factores actitudinales ponderados más bajo*

<b>Dimensión 2 Responsabilidad</b>					
Desapego a tradiciones	Priorización trabajo - familia	Disciplina	Seguimiento a normas	Proactividad	Proactividad
Ítem inverso	Ítem inverso			Ítem inverso	
1. Las creencias religiosas de mis subordinados determinan su actuar	3. Me solicitan permiso para faltar al trabajo por cuestiones familiares	8. Llegan a tiempo a sus compromisos, valoran la puntualidad	15. Demuestran que las reglas se hicieron para cumplirse	23. Si no les parece justo lo que les pagan, entonces no se esfuerzan	29. Cuando ven una oportunidad de mejorar un proceso toman la iniciativa de forma rápida y decidida
3	0	4	4	4	1
1	1	3	3	0	3
	0	4	4	4	4
0	0	4	4	3	3
3	0	1	1	4	1
3	1	4	4	4	4
4	0	3	3	4	3
4	0	3	3	3	4
4	0	4	4	4	4
4	0	3	3	3	1
3	1	4	4	0	3
2	2	2	2	1	1
1	1	1	1	1	1
3	0	3	3	3	3
2.7	0.4	3.1	3.1	2.7	2.6
1.598	0.388	1.066	1.066	2.204	1.531

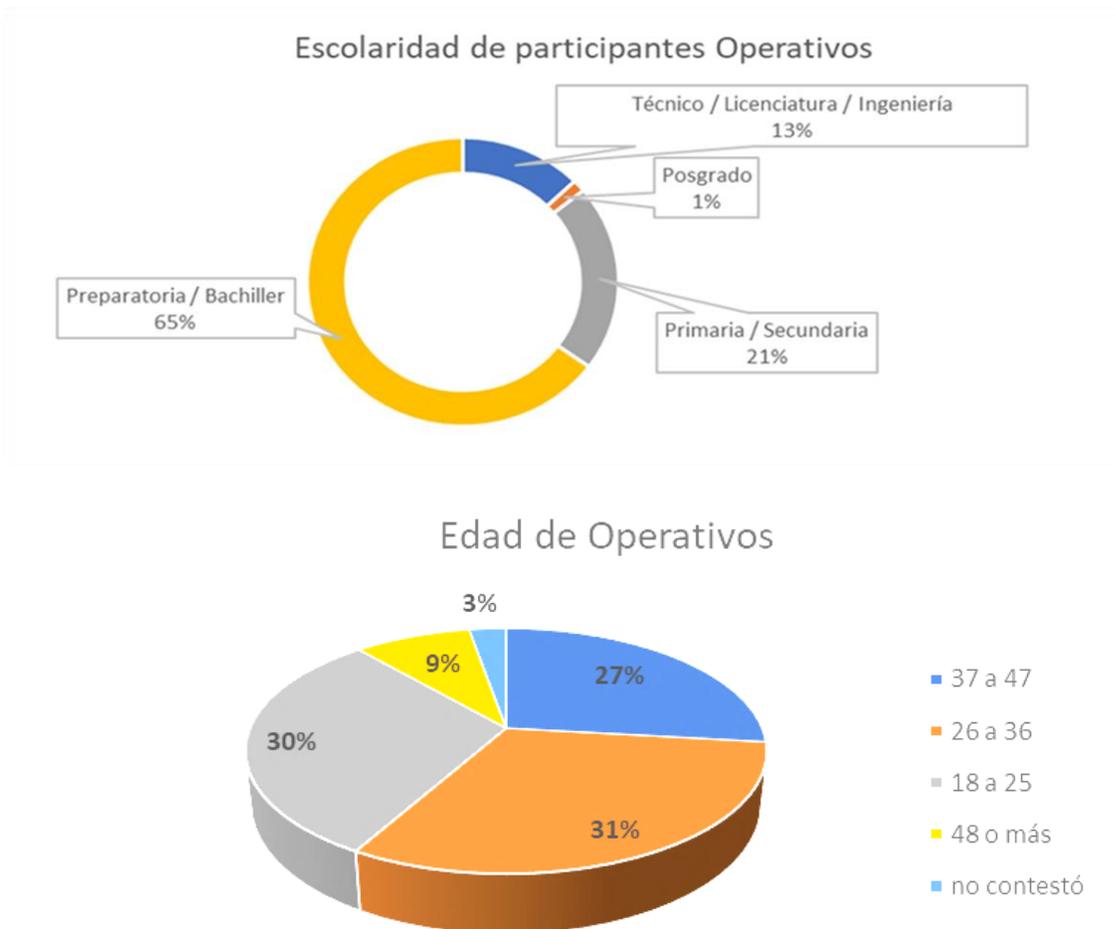
### **4.3 Resultados de Factores Sociodemográficos**

Con relación a los Factores Sociodemográficos de los Mandos Medios que participaron, a pesar de no contabilizarse para el nivel de actitud analizado en la presente investigación, resulta interesante destacar algunos elementos que se considerarán en las recomendaciones finales: el 71% son hombres y el 29% mujeres; el 64% tiene de 26 a 36 años de edad, 22% entre 37 y 47 años, 7% tienen 48 o más años, e igualmente 7% entre 18 y 25 años. El 64% es casado, seguido de 29% soltero y 7% divorciado. Respecto a su Antigüedad en la empresa al momento de la encuesta, el 50% tiene de 2 a 6 años de antigüedad, 29% de 0 a 1 año, 14% 13 años o más y 7% entre 7 y 12 años. De su nivel de estudios, 70% cuenta con grado Técnico, Licenciatura o Ingeniería, 7% Postgrado, 7% con Preparatoria o Bachiller y el 7% restante omitió la respuesta. En cuanto al número de subordinados a cargo, el 64% tienen de 11 a 40 subordinados, 29% tiene de 1 a 10 subordinados y el 7% restante tiene 41 o más subordinados a su cargo. Se recomienda ver el Anexo 6: Gráficas de datos sociodemográficos de Mandos Medios.

Respecto a los Operativos, los resultados siguientes mostrados en la Figura 11 indican que el 58% de los participantes fueron mujeres y el 42% hombres. La mayoría tienen Preparatoria/Bachiller terminada, mientras que la minoría tiene posgrado y estudios superiores; y la mayoría (61%) tiene de 18 a 36 años de edad.

**Figura 11**

*Factores sociodemográficos: Edad y Escolaridad de Operativos*



#### **4.4 Factores actitudinales**

Continuando con el análisis de los Factores actitudinales que inciden en la Actitud al Compromiso laboral en procesos de transculturalidad, se muestran enseguida los puntajes obtenidos por cada uno de los 19 Factores que conformaron las 5 dimensiones, mostrando tanto la percepción del propio operador como de sus mandos medios, observando así que existe poca discrepancia entre ambas percepciones.

En la Tabla 9, se muestran los puntajes obtenidos por Operativos y Mandos medios, así como la Media de ambos. Posteriormente en la Figura 12, se observa el comparativo de puntajes entre Factores actitudinales.

**Tabla 9**

*Puntajes de los 19 Factores actitudinales*

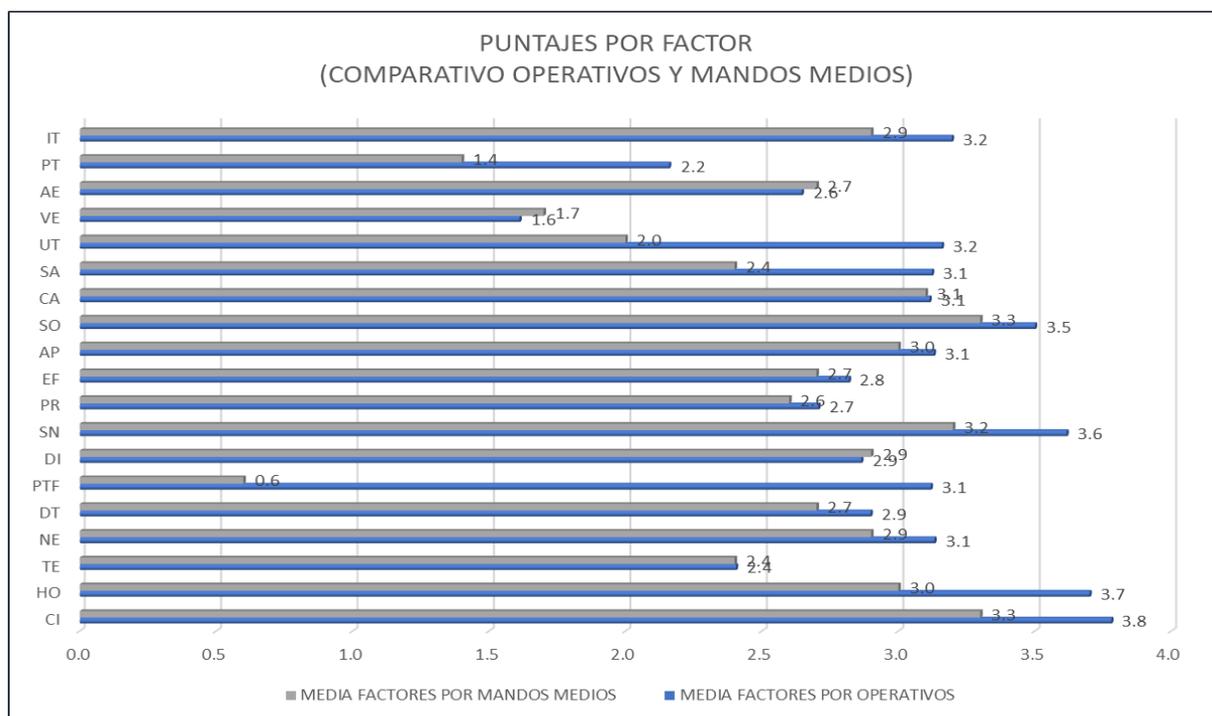
	Factores actitudinales *																		
	CI	SN	SO	HO	CA	AP	IT	NE	DI	DT	EF	SA	PR	AE	UT	TE	PTF	PT	VE
Media Operativos	3.8	3.6	3.5	3.7	3.1	3.1	3.2	3.1	2.9	2.9	2.8	3.1	2.7	2.6	3.2	2.4	3.1	2.2	1.6
Media Mandos medios	3.3	3.2	3.3	3	3.1	3	2.9	2.9	2.9	2.7	2.7	2.4	2.6	2.7	2	2.4	0.6	1.4	1.7
Media total Operativos y Mandos medios	3.55	3.4	3.4	3.35	3.1	3.05	3.05	3	2.9	2.8	2.75	2.75	2.65	2.65	2.6	2.4	1.85	1.8	1.65

Nota. Las abreviaturas corresponden a los siguientes Factores actitudinales:

Comunicación interpersonal	CI	Desapego a tradiciones	DT
Seguimiento a normas	SN	Eficiencia	EF
Solidaridad	SO	Sostenibilidad ambiental	SA
Honradez	HO	Proactividad	PR
Capacitación	CA	Apertura hacia el extranjero	AE
Apertura al cambio	AP	Uso de tecnología	UT
Interacción transnacional	IT	Trabajo en equipo	TE
Negociación	NE	Priorización trabajo – familia	PTF
Disciplina		Prácticas transculturales	PT
		Valoración de lo extranjero	VE

**Figura 12**

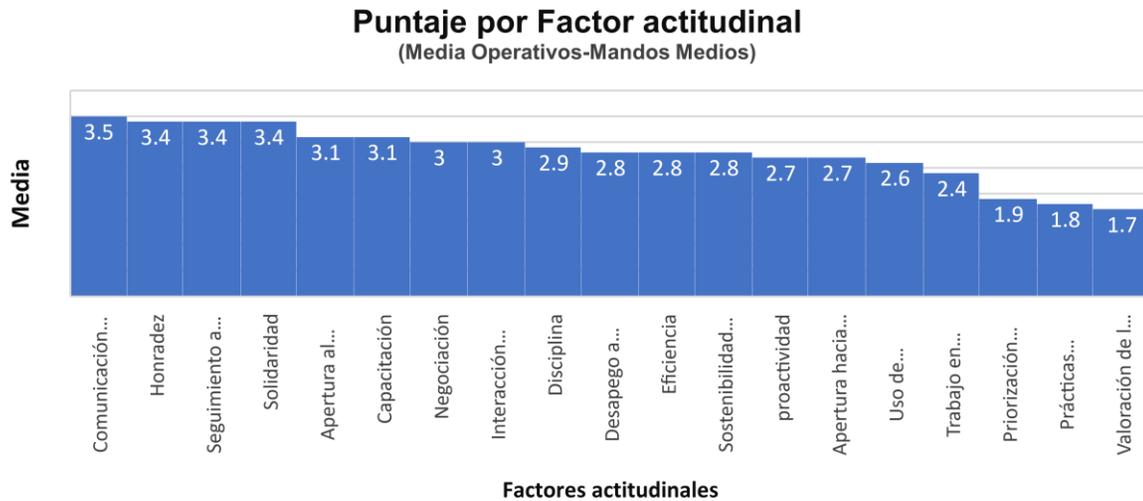
*Puntajes por Factor actitudinal (comparativo)*



Con ello se obtiene el promedio de las percepciones de Operativos y Mandos medios ordenados de mayor puntaje a menor puntaje, indicados en la Figura 13, obteniendo así que los factores actitudinales percibidos con mayor cumplimiento en los Operativos son la Comunicación interpersonal, seguido por Honradez, Seguimiento a normas, y Solidaridad. Los factores actitudinales percibidos con menor cumplimiento en los Operativos son Valoración de lo extranjero, seguido de Prácticas transculturales y Priorización trabajo-familia. Cabe destacar que ningún factor actitudinal obtuvo puntaje correspondiente al nivel bajo (0 a 1.4), en cambio diez obtuvieron puntajes de nivel medio (1.5 a 2.8) y los nueve restantes puntajes de nivel alto (2.9 a 4):

**Figura 13**

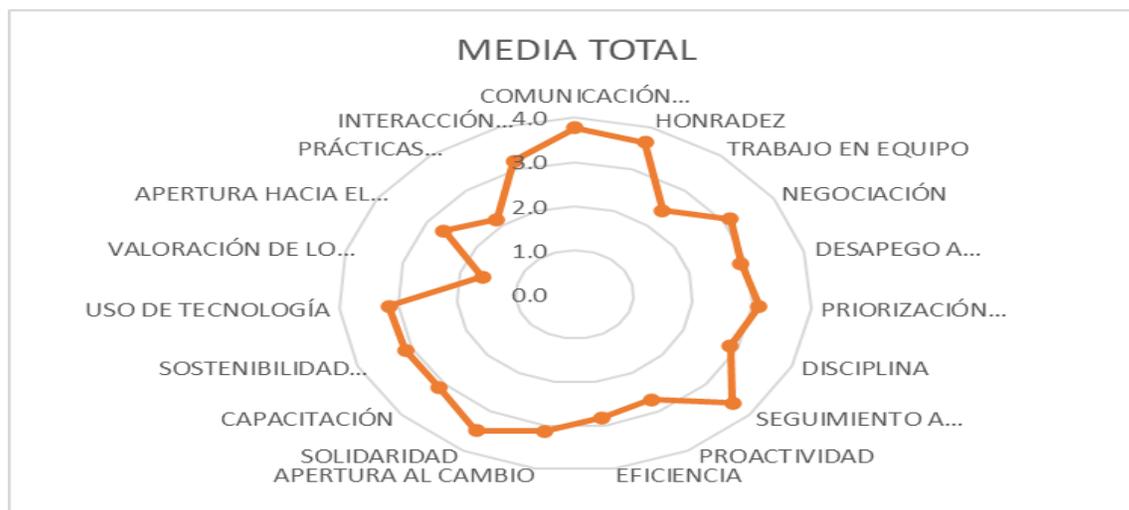
*Media Operativos-Mandos medios por Factor actitudinal*



Finalmente, en la Figura 14, se presenta la siguiente gráfica radial que permite observar la nivelación entre los puntajes por factor.

**Figura 14**

*Media Total por Factor Actitudinal*



Como se puede observar en las tres figuras anteriores, el factor más bajo puntuado es el de Valoración de lo extranjero, que corresponde a la dimensión Disposición a lo transcultural, medido por los ítems “Lo hecho en México siempre será mejor que lo hecho en el extranjero”, el cual es un ítem inverso por lo que se puntúa inversamente a sus respuestas; y el ítem “Ejercen buen liderazgo los extranjeros”.

A continuación, se muestra la Tabla 10 que indica los dos factores actitudinales con menor puntuación, que son Valoración de lo extranjero y Prácticas transculturales, y en la Tabla 11, se muestran los dos factores actitudinales más altos, que corresponden a Comunicación interpersonal y Seguimiento a normas.

**Tabla 10**

*Factores actitudinales con ponderación más baja*

Factor	Valoración de lo extranjero	Valoración de lo extranjero
# de ítem	28	29
Ítem	Lo hecho en México siempre será mejor que lo hecho en el extranjero	Ejercen buen liderazgo los extranjeros
Promedio x ítem	1.7	1.8
Varianzas	2.0	1.6
Factor	Prácticas transculturales	
# de ítem	31	
Ítem	Me gusta seguir costumbres de otros países	
Promedio x ítem	1.8	
Varianzas	1.96	

Con mayor puntaje está el factor actitudinal Comunicación interpersonal, dentro de la dimensión Confianza, seguido a éste se encuentra el factor Honradez y posteriormente el factor Seguimiento a normas, como se muestra en la Tabla 11.

**Tabla 11***Factor actitudinal con ponderación más alta*

Factor	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	
# de ítem	1	2	
Ítem	Me gusta la comunicación franca y sin rodeos	Espero ser tratado como trato a los demás	
Promedio x ítem	3.77	3.78	
Varianzas	0.31	0.35	
Factor	Honradez		
# de ítem	3		
Ítem	Ante una falla en mi proceder, asumo mi responsabilidad con mis superiores a pesar de las posibles consecuencias		
Promedio x ítem	3.6		
Varianzas	0.4		
Factor	Seguimiento a normas		
# de ítem	10	16	
Ítem	Las reglas se hicieron para cumplirse	Disfruto el trabajo con cambios imprevistos de actividad	
Promedio x ítem	3.77	3.46	
Varianzas	0.24	0.71	

#### **4.5 Relación Factores sociodemográficos y actitudinales**

Tomando en cuenta que la mayoría de los Operativos obtuvo un Nivel Alto de Actitud al Compromiso laboral en ambientes transculturales, se tomará en cuenta el 5% de dichos Operativos con puntaje sobresaliente, lo cual corresponde a 22 personas con puntaje de 15.8 a 16.7, que fue el puntaje más alto alcanzado por los participantes del estudio de un máximo de 20 puntos, como se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 13***Datos Sociodemográficos y Nivel ACLT de Puntajes Más Altos*

Sexo	Edad	Estado civil	Antigüedad	Escolaridad	Media	Nivel de actitud
Hombre	18 a 25	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	16.7	Alto
Mujer	37 a 47	Divorciado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	16.6	Alto
Hombre	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	16.4	Alto
Mujer	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller	16.3	Alto
Mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller	16.1	Alto
Mujer	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller	16.0	Alto
Mujer	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	16.0	Alto
Hombre	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller	15.9	Alto
Mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Técnico / Licenciatura / Ingeniería	15.9	Alto
Hombre	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	15.9	Alto
Mujer	26 a 36	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller	15.8	Alto

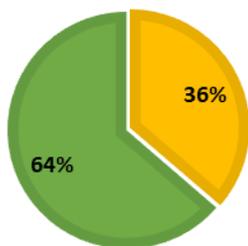
Así, respecto a los factores más representativos en relación con los datos sociodemográficos y actitudinales, se encuentra lo siguiente: El 91% tienen carrera técnica, licenciatura o ingeniería, el 9% restante Preparatoria. El 64% son mujeres, el 36% hombres. El 55% tiene de 18 a 25 años de edad, 36% de 26 a 36, 9% de 37 a 41 y ninguno de 48 años o más. Respecto al estado civil, el 55% con solteros, 36% casados y 9% divorciados. Por antigüedad en la empresa, 55% son de recién ingreso, de 0 a 1 año, y el resto de 2 a 6 años. Estos datos se muestran en la Figura 15.

**Figura 15**

*Datos Sociodemográficos de puntajes más altos*

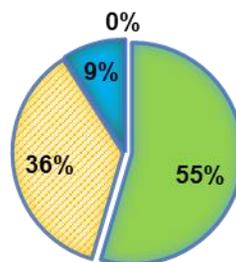
**Factor Sexo**

■ Hombre ■ Mujer



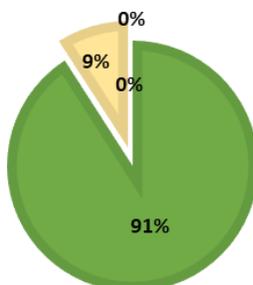
**Factor Edad**

■ 18 a 25 ■ 26 a 36 ■ 37 a 47 ■ 48 o más



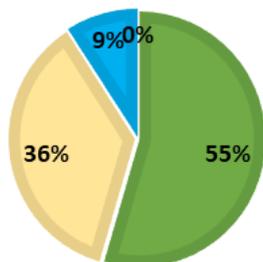
**Factor Escolaridad**

■ Preparatoria / Bachiller ■ Técnico / Licenciatura / Ingeniería  
 ■ Posgrado ■ Secundaria / Primaria



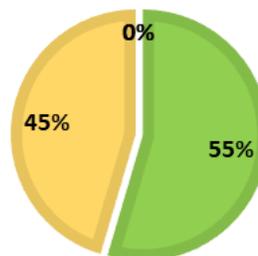
**Factor Estado Civil**

■ Soltero ■ Casado ■ Divorciado ■ Viudo



**Factor Antigüedad**

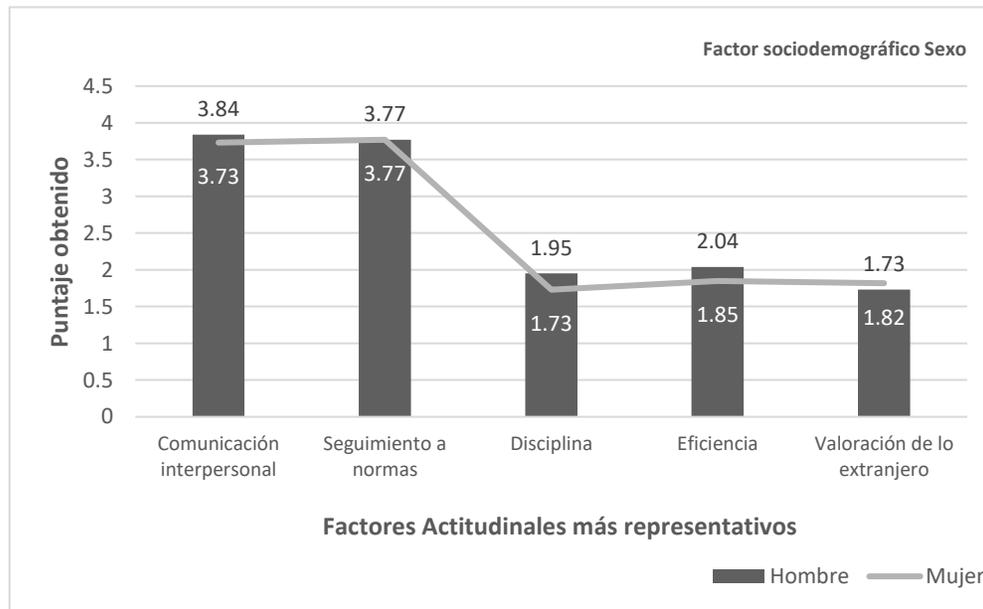
■ 0 a 1 año ■ 2 a 6 años ■ 7 a 12 años ■ 13 o más años



Ahora bien, respecto al análisis de puntaje de los factores sociodemográficos y actitudinales con mayor y con menor puntaje obtenido, se observa que Comunicación interpersonal y Seguimiento a Normas, fueron los más altos, mientras que Disciplina, Eficiencia y Valoración de lo extranjero fueron los más bajos. Según su análisis por el factor sociodemográfico Sexo, se observa en la Figura 17 que el puntaje alcanzado por hombres es apenas mayor por decimales, en comparación al promedio alcanzado por mujeres en los ítems que evalúan el factor de Comunicación interpersonal, mientras que en el factor Seguimiento a normas el promedio de ambos sexos fue de 3.77. En los factores con promedios más bajos se sigue la misma tendencia, una mayor puntuación por parte de los hombres, con exclusión del factor Valoración de lo extranjero donde los operativos mujeres se ubican con un promedio de 1.82, mientras que los operativos hombres promedian 1.73.

**Figura 17**

*Factores sociodemográficos y actitudinales más representativos*



Por Edad, los operativos con 18 a 25 años, seguidos de los de 26 a 36, obtuvieron los puntajes más altos. En cambio, los operativos con el menor puntaje son los operativos con 48 o más años.

Respecto al Estado civil, los operativos que conforman la población de Viudos son los que promedian un mayor puntaje, alcanzando el máximo (4) en los factores Comunicación interpersonal, Seguimiento a normas y Eficiencia, sin embargo, en los factores de Disciplina y Valoración de lo extranjero, presentan puntuaciones de 2.5 y 2 respectivamente.

Con relación a la Antigüedad, presentan el mejor promedio quienes tienen 13 años o más en su empresa, con puntuaciones máximas en los factores Comunicación interpersonal, Seguimiento a normas y Eficiencia, sin embargo, decaen en Disciplina.

Finalmente, respecto a la Escolaridad, los operativos con un nivel escolar de Primaria presentan una mayor puntuación en los factores más altos que son Comunicación Interpersonal y Seguimiento a normas, sin embargo, en los factores más bajos obtienen el menor rango de puntuaciones. Por el contrario, los operativos con grados técnicos, de licenciatura o ingeniería son el segundo rango más alto a lo largo de las dimensiones analizadas.

## **Capítulo V. Conclusiones**

A continuación, se retomarán los objetivos y las hipótesis formuladas al principio de este documento en concordancia con la fundamentación teórica realizada, los hallazgos esperados e inesperados de la investigación, seguidos de una conclusión general que expone la trascendencia de las teorías utilizadas y de los hallazgos en el desarrollo de la investigación para la mejora de la actividad laboral. Finalmente se presentan sugerencias para futuras líneas de investigación.

### **5.1 Logro de los objetivos y comprobación de hipótesis**

Con base en los resultados anteriores, se cumple cada uno de los objetivos propuestos y se comprueba la hipótesis de esta investigación, pudiendo concluir los siguientes puntos a destacar respecto a la psicodinamia del Operativo de las empresas

encuestas que puedan incluso brindar tintes actitudinales generales a los Operativos mexicanos:

1- Del personal Operativo, la gran mayoría se autopercibe con ALTA Actitud al Compromiso laboral, específicamente el 82%; el otro 17% se autopercibe con media actitud y sólo el 1% restante se autopercibe con baja actitud. En los estudios previos al presente, indicados en el Marco Teórico, se indica precisamente que el mexicano promedio gusta de trabajar y se autopercibe principalmente con el valor de la honradez y la constancia laboral, lo cual permite concluir que el personal operativo encuestado muestra una actitud de sus tres componentes, afectivo, cognitivo y comportamental orientado al Compromiso laboral, sin embargo esto no necesariamente se ve representado en eficiencia laboral alta, únicamente permite vislumbrar la importancia de contar con la actitud que se relaciona con el comportamiento del trabajador. Depende ya de la organización contar con las estrategias adecuadas para saber detonar dicha predisposición positiva al compromiso laboral.

2- Por su parte el personal Mandos medios evalúa a sus subordinados en un 50% con nivel alto, un 43% con nivel medio y un 7% con nivel bajo. Cabe mencionar que fue reducido el número de Mandos medios encuestado respecto al número de personal a su cargo por lo que sólo puede concluirse que existe una menor percepción hacia los subordinados de su nivel de actitud al compromiso laboral. Con ello se tiene entonces una idea más certera de la importancia de que la organización establezca y dé a conocer clara y constantemente lo que espera del trabajador, los indicadores tanto de desempeño como actitudinales para que de esta forma el trabajador pueda

autoevaluarse asiduamente con el objetivo de adecuar sus comportamientos a los de la organización.

3- El porcentaje de Nivel Final de actitud al compromiso laboral de los Operativos de la industria automotriz, por promedio de su autopercepción y de la percepción de sus Mandos Medios, es mayoritariamente alto, con un 80% de operativos con puntaje correspondiente a nivel alto, 19% con nivel medio y 1% nivel bajo. Hasta este punto se puede señalar la importancia de identificar los factores evaluados por las escalas construidas en la presente investigación que resultaron con mayor y menor puntaje que permitan identificar las áreas de oportunidad de dicho personal, y que replicado el estudio a un mayor número de empresas con características similares y a un mayor número de estados de México, se pueda ofrecer un perfil del Operativo mexicano de la industria automotriz. Este resultado coincide con la actual situación nacional que muestra que diversas industrias y empresas transnacionales eligen el territorio mexicano, y en específico el de Puebla y Tlaxcala, para establecer sus compañías, no sólo por su posición geográfica, recursos naturales y apoyos gubernamentales, sino por las competencias laborales de sus habitantes, que si bien no representan la máxima eficiencia empresarial sí permiten el alcance de objetivos y metas generales, recordando que el mercado laboral mexicano está catalogado dada su población económicamente activa, el segundo más importante de América Latina.

4- Respecto a los puntajes obtenidos por Dimensiones, la mayor discrepancia entre la percepción de los Operativos y de sus Mandos Medios se da en la Dimensión Responsabilidad, con puntaje de 3.2 (Nivel Alto) por los Operativos y 2.4 (Nivel Medio) por los Mandos Medios, dimensión que se refiere a la necesidad del trabajador

de mantener la relación laboral para lograr sus objetivos profesionales y vitales y sus intereses personales cumpliendo por ende con las normas establecidas por la organización. Lo cual podría explicarse debido a que el Operativo tiende a cumplir con lo establecido por sus superiores pero no necesariamente lo hace por convicción.

5- La Dimensión con puntaje más alto fue la de Confianza, con una media de 3.191, lo cual muestra que el Operativo percibe estabilidad en su trabajo, en la empresa y en la relación con sus jefes y compañeros, recordando que se incluye los factores Comunicación interpersonal, Honradez, Trabajo en equipo y Negociación.

6- El Factor actitudinal que a su vez presenta mayor discrepancia entre Operativos y Mandos medios es Priorización Trabajo-Familia, estando también dentro de la Dimensión anteriormente indicada, con puntuación por los Operativos de 3.1 y por Mandos medios, de 0.6. Este factor evalúa la frecuencia y causas por las que el Operativo considera faltar al trabajo por cuestiones familiares no graves, pero en comparación con el puntaje de los Mandos medios indica que la jerarquía y valor que da el Operativo a una inasistencia no siempre es percibido de la misma manera por la organización, debiendo establecerse entonces claramente las actitudes, priorizaciones y resultados esperados por los superiores, en sus tres dimensiones: afectiva, cognitiva y comportamental. Además, podría representar más que una convicción hacia el cumplimiento de normas laborales, una alta necesidad de mantener la relación laboral como indicado en párrafos anteriores. Este factor puede repercutir en las organizaciones ya que deja entrever una posible falta de equilibrio entre las exigencias laborales y los asuntos familiares y sociales de los operativos

que pudiera comprobarse si se evaluara su desempeño laboral, niveles de rotación y salud emocional. Este punto es equiparable con la investigación de Rodríguez y Ramírez (2004), indicada en el apartado de marco teórico de esta investigación, que indica que el mexicano promedio en el trabajo parece no alcanzar el concepto genuino de compromiso además de dar mayor prioridad a asuntos sociales y familiares, además de preferencia por justificar la impuntualidad.

7- El factor Comunicación Interpersonal obtuvo mayor puntaje del resto de los factores evaluados, correspondiente a la Dimensión Confianza, y con base a los resultados se infiere que la mayoría de los operativos esperan y valoran la comunicación y trato francos y recíprocos. Cabe mencionar que también los Mandos medios puntuaron alto este factor, lo cual indica que perciben una alta preferencia por comunicación interpersonal honesta y justa. Ariza, Morales y Morales (2004) señalan que, para lograr en las organizaciones eficacia, sus miembros han de ser competentes para emplear la comunicación, la cual comprende el flujo de la información que se produce en el lugar de trabajo. Son mensajes relacionados con las orientaciones y sugerencias entre jefes y empleados; entre los miembros de las unidades operativas o miembros del mismo nivel jerárquico para realimentar los procesos y procedimientos operativo

8- El segundo factor mayormente considerado por cumplimiento, es Honradez, lo cual indica que los Operativos se califican positivamente respecto a asumir la responsabilidad de los propios actos. Este punto requiere necesariamente de acciones tanto de planeación como de ejecución por parte de los directivos de las empresas, ya que como se ha comentado anteriormente, la actitud que se evalúa en el presente

estudio no representa directamente el desempeño o actuar de los encuestados, sólo indica una predisposición que para que se vuelva efectiva, coherente y asertiva requiere de detonantes externos así como reforzadores positivos y negativos que permitan modelar la conducta final esperada del trabajador. De acuerdo con Kasuga (2021), cuando se presentan casos de no cumplimiento, errores o desviaciones conductuales de lo esperado, es necesario que se apliquen acciones correctivas o acciones de mejora previamente estipuladas y diseñadas, así como dadas a conocer con anterioridad a los trabajadores, debiendo documentarse para así desarrollar a su vez las acciones preventivas futuras. Los directivos, gerentes, mandos medios y personal operativo requieren tener claros los Costos de Calidad, y los Costos de la No Calidad, que se refieren a aquéllos que se deben tomar en cuenta para corregir los errores y evitar así que aumenten, y aquéllos que pueden generarse a mayor escala por no haber aplicado los primeros que pueden representar del 5 al 40% de las ventas de una empresa.

9- El tercer factor mejor puntuado es Seguimiento a Normas, lo cual indica que los operativos reconocen en sí mismos optar por el cumplimiento de reglas, procesos y procedimientos previamente estipulados. Como se describió anteriormente continúa presente la génesis del mexicano, entendida como una serie encadenada de hechos y de causas que conducen a un resultado, que en este caso alude a su raíz indígena caracterizada por una sociedad fuertemente jerarquizada y represora; su raíz hispano-cristiana que dio origen a dos tipos de ciudadanos, unos orientados al sometimiento ante la autoridad a pesar de su posible inconformidad, y otros en su minoría, con características más pragmáticas y técnicas; y finalmente la raíz transcultural y

transnacional del siglo XX que influye en el comportamiento del mexicano que discurre entre actitudes de admiración y rechazo.

10- El cuarto factor es Solidaridad, que muestra una preconcepción al ofrecimiento de ayuda incondicional a quien lo requiera. Recordemos lo indicado por Díaz-Guerrero y otros autores previamente citados, desde hace más de 30 años detectado, que el trabajador mexicano tiende a ser afiliativo, busca relaciones grupales caracterizadas por la calidez, eficiencia y simpatía. Ciertamente, la alta solidaridad en el mexicano puede sesgarse hacia aspectos positivos y negativos, ya que los autores más recientes mencionados en este estudio ponen atención en las vivencias antiéticas y de corrupción a las que se han acostumbrado los mexicanos, por lo que resulta importante modelar su solidaridad exclusivamente hacia los valores éticos que conciba y promueva la organización a la que pertenezca el Operativo. Es necesario destacar de los resultados obtenidos, que a pesar de que resultaron altos en Solidaridad, no corresponde la puntaje de Trabajo en equipo, que se describe en siguientes párrafos.

11- Los siguientes factores por puntuación obtenida son Apertura al cambio, Capacitación, Negociación e Interacción Transnacional. Todos estos factores, igualmente en nivel alto, muestran el adecuado estado actitudinal de los operativos para los ambientes transculturales laborales típicos de la industria automotriz. Retomando las descripciones dadas a cada factor, se interpreta que los Operativos muestran disposición a aceptar procedimientos y situaciones más eficaces buscando resolver necesidades, reconocen el impacto positivo de la capacitación en sus hábitos, tienen conocimientos previos sobre Mejora Continua y expresan recepción a interactuar con personas de culturas diversas a la propia e incluso de origen extranjero.

12- Los resultados de estos factores en específico podrían considerarse como las Fortalezas de los Operativos, y referido desde la perspectiva de estadística inferencial, permiten generalizarse no sólo a la población restantes de las empresas a las cuales pertenecen sino también a otras poblaciones con características similares.

**13-** El Factor con puntaje más bajo es el de Valoración de lo extranjero seguido de Prácticas Transculturales, que corresponden a la Dimensión Disposición a lo Transcultural que indica predisposición a aceptar y tomar en consideración elementos relacionados con culturas diversas (Gruia Anghel, 2016). Los puntajes de ambos factores refieren una preferencia por lo hecho en México respecto a lo hecho en el extranjero y a preferir el liderazgo mexicano al extranjero. Esto indica una débil disposición a la transculturación laboral referida en el Marco teórico, que incluye una endeble tendencia al aprendizaje de conceptos, métodos y valores de otras culturas diferentes a los del trabajador y por ende puede afectar en su aplicabilidad, seguimiento y eficacia. Ciertamente, el número de personal extranjero en las industrias aún es reducido, así como la cantidad de inmigrantes tanto en las ciudades donde se llevó el presente estudio como en el país; de acuerdo con la organización México cómo vamos (2021), en México actualmente la comunidad de inmigrantes con visados mexicanos tanto permanentes como temporales, alcanza menos del 1% de la población, específicamente 1.2 millones de personas, de las cuales sólo un pequeño porcentaje radica en Puebla y Tlaxcala a pesar de estar consideradas como ciudades que pudieran preferirse por sus condiciones económicas y geográficas al estar en la zona Centro/Bajío de México, conformado por Guanajuato, Querétaro, Estado de

México y Puebla, como se muestra en la Figura 19, lo cual puede influir en los resultados obtenidos.

**Figura 19**

*Ciudades con mayor cantidad de inmigrantes visados*



Nota. Adaptado de "Inmigración en México: Más apertura, menos barreras", por México cómo vamos, 2021. <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/07/inmigracion-en-mexico-mas-apertura-menos-barreras-3/>

14- De acuerdo con Martell y Garay (2015), los operativos mexicanos necesitan comprender la importancia de incorporar métodos de trabajo transnacionales modificando o inclusive renunciando a ideas, valores o hábitos diversos a los propuestos. De esta manera, es necesario que las empresas desarrollen procesos para dar a conocer a su personal los métodos de trabajo transnacionales que emplean o que desean implementar, desde sus orígenes, procesos, eficacia y beneficios logrados, dificultades enfrentadas, best practices, etc. de forma tal que se trabaje con la aceptación hacia dichos métodos transculturales permitiendo que el propio colaborador opine, proponga y realice propuestas que permitan su adaptación y tropicalización eficaz de lo cual se ha divulgado poco científica y empresarialmente. Sin embargo, en los últimos meses tras la pandemia por COVID-19 las empresas con giro automotriz han abierto diversos canales comunicativos para analizar, dialogar e intentar responder a todas aquellas necesidades culturales que afloraron durante dicho periodo, entre ellas se ha focalizado el interés en identificar los hábitos, valores y actitudes que es necesario fortalecer, modificar o erradicar, en pro de lograr una mejor y más rápida respuesta a los cambios empresariales y globales. Es en el proceso de reintegración cultural laboral donde se establecen estrategias adaptativas para conservar los elementos favorecedores de la cultura propia y se establecen los principios culturales transculturales a incorporar.

15- El siguiente factor puntuado bajo es Priorización Trabajo-familia, muestra que los operativos no han logrado adecuar sus intereses personales a los intereses

laborales. Ciertamente es un punto de debate y de reflexión ya, que por un lado muchas empresas automotrices con orígenes, capital de inversión y metodologías transnacionales, exigen a los colaboradores justamente esto, priorizar al trabajo sobre otros intereses personales. Por otro lado, termina afectando en otros aspectos del trabajador, como la estabilidad psicológica y de salud, que como se indicó en el marco teórico debe más bien buscar la conciliación entre la vida familiar y laboral, el Work Life Balance, equilibrando tiempo y esfuerzo entregado al trabajo y a la vida privada; pero esto no sólo depende de la actitud del trabajador, de su cognición, afección y comportamiento, sino de una adecuación en las políticas públicas y privadas en torno a la reglamentación y legislación de los derechos y obligaciones patronales - obreras.

16- El siguiente factor es Trabajo en equipo, en el cual sólo una parte de los encuestados eligió que es mejor alcanzar metas trabajando entre varios que solos y les es fácil adaptarse a ideas grupales. Esto refuerza la proposición realizada por autores anteriores que indicaban que los trabajadores mexicanos promedio tienden a ser individualistas y con poco sentido de cooperación, sin embargo, reafirma la concepción de que buscan relaciones grupales caracterizadas por la calidez, eficiencia y simpatía. Cabe señalar que dichas afirmaciones fueron realizadas en años anteriores y con poblaciones diferentes a la focal de la presenta investigación. Este factor corresponde a 2 ítems inversos, por lo que se puntuaron inversamente a sus respuestas, dando la siguiente cantidad de participantes por opción de respuesta:

**Tabla 9***Factor Actitudinal Trabajo en Equipo*

Factor	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	
# de ítem	4	5	
Ítems inversos Alcanzan metas trabajando solos que entre varios	Es más fácil alcanzar las metas de trabajo si trabajo solo, en lugar de hacerlo entre varios	Me es difícil adaptarme a las ideas de un grupo	Se les dificulta adaptarse a ideas de un grupo
	92	38	
	90	54	
Alcanzar metas trabajando entre varios que solos	12	12	Les es fácil adaptarse a ideas de un grupo
	190	214	
	56	122	

17- Respecto a los Factores Actitudinales y Sociodemográficos puntuados más altos y bajos, se observa una tendencia de puntajes casi iguales respecto a hombres y mujeres, con puntajes ligeramente más altos por parte de los hombres, excepto el factor Valoración a lo extranjero, donde las mujeres obtuvieron mayor puntaje con diferencia poco significativa. Esto nos lleva a concluir que no existe diferencia significativa cualitativamente hablando entre la actitud de Operativos por su sexo.

18- Respecto a la edad, quienes tienen de 18 a 25, tienen los promedios más altos, y de 48 o más años tienden a obtener los puntajes más bajos. Con esto se puede inferir que presentan una mejor actitud al compromiso laboral los operativos más jóvenes que los de mayor edad, pudiendo entonces buscar canales de vinculación, de ofertas laborales y de plan de carrera y desarrollo para atraer a candidatos con esta característica.

19- Quienes obtuvieron el 5% más alto son de estado civil soltero, muy cercano a los puntajes de los casados. Cabe mencionar que los operativos con estado civil viudo, que fueron 4, obtuvieron mayores puntaje en los factores puntuados igualmente más altos, con puntajes máximos en Comunicación interpersonal, Seguimiento a normas y Eficiencia. Su antigüedad en la empresa es intermedia, 2 en rango de 2 a 6 años y 2 de 7 a 12 años.

20- Respecto a la Escolaridad, el personal con escolaridad Preparatoria/Bachiller, seguido de escolaridad Técnica, Licenciatura o Ingeniería obtuvieron el más alto puntaje total de Actitud al Compromiso Laboral en ambientes transculturales; y por Factor actitudinal alcanzaron los mejores puntajes en Comunicación interpersonal, Disciplina y Valoración de lo extranjero, no así en el factor Eficiencia, que obtuvieron promedio medio, esto debido a que se refiere a limitarse a hacer las cosas bien sin intentar hacerlas mejor, y evitar defectos y retrabajo. Con nivel escolar Primaria, tienen los puntajes más altos en los factores Comunicación Interpersonal y Seguimiento a normas, sin embargo, tienen los puntajes más bajos en los Factores con promedios menores: Eficiencia, Valoración de lo Extranjero y Disciplina.

21- El personal de recién ingreso, especialmente con 1 año máximo de antigüedad presenta mejor actitud al compromiso laboral. A mayor antigüedad laboral en la empresa más altas puntuaciones en Comunicación interpersonal y Seguimiento a normas y procesos, pero menor puntuación en Disciplina, que hace referencia a la puntualidad, seguimiento a rutinas y culminación de responsabilidades en proceso.

22- Al haber datos omitidos por parte de los operativos y de los mismos Mandos medios se percibe cierto temor por contestar la encuesta, lo cual indica que falta

trabajar en la costumbre a ser evaluados, en participar en encuestas y estudios con fines de diagnosticar a la organización y a sí mismos, confirmando también que el trabajador mexicano evita compartir sus pensamientos y sentimientos ante personas que no son de su círculo social cercano por ciertos rasgos de desconfianza.

23- Es menester indicar que los resultados obtenidos corresponden al primer cuatrimestre del año 2022, de enero a abril, época en la que recién está finalizando a nivel estatal y nacional el término de dos años de pandemia por COVID-19; no se consideraron elementos relacionados a ello, sin embargo, pudiera incidir en la percepción tanto de los operativos como de sus mandos medios en relación a su Compromiso laboral.

## **5.2 Hallazgos esperados de la investigación – Perfil actitudinal**

Se compartieron las conclusiones y datos derivados del análisis estadístico y de las propuestas teóricas que sirvieron de fundamento al desarrollo del presente estudio con personal de Altos mandos de las empresas participantes (Directores y Gerentes), mostrando únicamente los resultados de las empresas de las que forman parte, siguiendo el Consentimiento informado que se les hizo llegar al principio de la investigación. Todas ellas se realizaron por videoconferencia mediante plataformas digitales, enviándoles además un Informe ejecutivo con los hallazgos más relevantes, la malla o base de datos de las respuestas de sus colaboradores, recordando que fue anónima para lograr la honestidad de las respuestas, y bajo petición adicional de las

mismas un documento de propuestas a llevar a cabo por parte de la investigadora a manera de consultoría particular.

Respecto a los comentarios de los representantes de las empresas participantes, estuvieron de acuerdo con los resultados mostrados, no obstante, les interesó a qué se debe que presentan los operativos ausentismo o rotación por renuncia voluntaria sobre todo en los periodos más cortos de ingreso. Se deduce entonces que el personal cuenta con la idónea Actitud al compromiso laboral requerida en sus ambientes de trabajo transculturales, no obstante resulta necesario realizar una indagación posterior más específica relacionada a la Motivación y Satisfacción laboral basada en aspectos constantes de su entorno, es decir, se requiere contar con indicadores recientes de cada empresa que permitan evaluar los hechos fehacientes que probablemente estén ocasionando que no se aproveche el nivel de actitud alto que presentan sus trabajadores y que fue constatado por sus Mandos medios.

Un hallazgo inesperado fue que aún existe un considerable número de operativos contratados con nivel educativo de Primaria y Secundaria trunca, la mayoría de ellos tiene antigüedad laboral mayor a 7 años, lo cual demuestra un área de oportunidad para las empresas en cuanto a apoyarles y proveerles lo necesario para que culminen y continúen sus estudios y así adquirir una conocimientos propios para su desarrollo personal y evitar así la superespecialización, en la cual los trabajadores se sobre especializan en algunas funciones básicas ocasionando bajo desempeño por la rutina en el desempeño, actitud poco proactiva hacia el aprendizaje y experiencias transnacionales, además que así se promueve una cultura nacional dirigida hacia el estudio y participación en actividades que les permiten contar con un ingreso salarial

constante y seguro. Como resultado esperado, se obtiene así una representación gráfica del Perfil actitudinal de los participantes, ofreciendo una visualización de sus principales fortalezas y áreas de oportunidad, representado en la Figura 20. En ella se marca en la primera columna los denominados Factores de Oportunidad a corto plazo, que se refieren a los aspectos donde se debe incidir mayormente en la actitud del trabajador operativo de empresas automotrices en ambientes transculturales ya que representan los aspectos con puntuaciones recurrentes más bajas; en la columna de en medio se indican los Factores de Oportunidad a mediano plazo, que son aquellos que no obtuvieron puntajes muy bajos pero que es necesario atender y en la última columna los Factores de Fortaleza para Continuidad, que corresponden a aquellos que obtuvieron puntajes altos en concordancia con la autopercepción y con la percepción de sus Mandos medios pero que es necesario no desatender sino continuar desarrollando y fortaleciendo.

### **Figura 20**

*Perfil Actitudinal al compromiso laboral en operativos en ambientes transculturales*

	FACTORES DE OPORTUNIDAD A CORTO PLAZO		FACTORES DE OPORTUNIDAD A MEDIANO PLAZO		FACTORES DE FORTALEZA PARA CONTINUIDAD		
Factores actitudinales	Priorización Trabajo-Familia	Antepone valoración de cuestiones familiares a las laborales	Desapego a tradiciones	Decide con base en creencias, hábitos o tradiciones	Comunicación interpersonal	Espera una comunicación y trato franco y recíproco	
			Eficiencia	En ocasiones actúa buscando lograr más y mejor con menos recursos	Honradez	Asume consecuencias de sus actos	
	Prácticas transculturales	Dificultad a incorporar diferentes costumbres	Sostenibilidad ambiental	Considera el cuidado del medio ambiente	Seguimiento a normas	Cumple reglas, procesos y procedimientos estipulados	
			Proactividad	Se esfuerza según su percepción salarial e iniciativa	Solidaridad	Dispuesto a apoyar a compañeros	
			Apertura hacia el extranjero	Dispuesto medianamente a culturas extranjeras	Apertura al cambio	Acepta procedimientos más eficaces para resolver necesidades	
	Valoración de lo extranjero	Prefiere productos, procesos y liderazgo por mexicanos que por extranjeros	Uso de Tecnología	Reconoce beneficios de la tecnología y la automatización	Percepción de la Capacitación	Aprecia la preparación y actualización, en especial hacia la mejora continua	
			Trabajo en equipo	Ocasional unión de fuerzas e ideas para el alcance de metas	Negociación	Puede negociar sin imposiciones	
					Interacción Transnacional	Le agrada interactuar con personas de origen extranjero	
	Factores sociodemográficos	Mayor antigüedad menor Disciplina	Baja actitud a la puntualidad, rutinas y a terminar las actividades fuera del horario laboral	Edad 48 años o más	Menor actitud al compromiso laboral, se identifica poco con la organización, sus metas y valores	Edad 18 a 36 años	Mejor actitud al compromiso laboral, se identifica mucho con la organización, sus metas y valores. Sigue normas y busca ser eficiente
		Menor Antigüedad mejor actitud al compromiso laboral	Antigüedad de 0 a 6 años gusta de comunicación franca, cumple con normas. 1 año máximo mejor actitud				
Sexo hombres		Baja valoración de lo extranjero	Escolaridad Preparatoria	Se limitan a hacer las cosas bien sin intentar hacerlas mejor y evitar defectos	Sexo mujeres	Mejor actitud al compromiso laboral, alto seguimiento a normas	
Edad 48 años o más		Baja eficiencia y Valoración de lo extranjero			Sexo hombres	Mejor comunicación interpersonal y eficiencia	
Escolaridad Primaria	Baja Eficiencia, Disciplina y Valoración de lo extranjero	Escolaridad Preparatoria	Alta actitud al compromiso laboral. Comunicación franca, seguimiento a rutinas y percepción positiva de lo extranjero				
Dimensiones siringe	Disposición a lo transcultural	Se predispone a aceptar y tomar en consideración elementos relacionados con culturas diversas	Responsabilidad	Valora mantener el trabajo para lograr sus objetivos cumpliendo con las normas	Relaciones grupales	Valora relaciones caracterizadas por la calidez, eficiencia y simpatía	
					Confianza en el trabajo	Valora la estabilidad en el trabajo, en la empresa y en la relación con jefes y compañeros	
					Constancia laboral	Gusto por el trabajo	

### **5.2.2 Modelo diagnóstico DACOMAT**

Con base en los anteriores hallazgos y cumpliendo el Objetivo general de esta investigación, que es elaborar un Modelo de Diagnóstico actitudinal del compromiso laboral en operadores automotrices en procesos de transculturación mediante la identificación de los Factores actitudinales y sociodemográficos que intervienen, se presenta a continuación el siguiente Modelo, el cual se asigna con el nombre Modelo DACOMAT [Modelo Diagnóstico actitudinal del compromiso laboral en operadores mexicanos automotrices en procesos de transculturación]. Para la conformación de este modelo fue necesario realizar una búsqueda bibliográfica sobre la existencia de otros modelos de Diagnóstico organizacional, analizar sus objetivos, carencias y compararlos con los aspectos que se necesitaban contemplar para el nuevo que se presenta, aunado a una representación gráfica que identifique al trabajador mexicano con puesto Operador, estos otros modelos se enlistan a continuación en la Tabla 14:

**Tabla 14***Modelos de diagnóstico organizacional referentes consultados*

Modelo Diagnóstico	Autor (es)
Modelo Investigación - Acción	Wendell French y Cecil Bell
Modelo Tridimensional	Patrick Williams
Modelo 7 S	McKinsey & Company, Inc.
Modelo de Desempeño Organizacional	David P. Hanna
Modelo del desarrollo organizacional y cambio	Warner Burke y George Litwin
Modelo 6 Boxes / Seis casillas	Marvin Weisbord
Modelo de Cambio	Kurt Lewin

La siguiente representación del Modelo DACOMAT, en la Figura 21, indica los varios pasos metodológicos a seguir, desde la aplicación de los instrumentos propuestos en esta investigación, es decir las dos encuestas propuestas, una para operadores y la otra para sus mandos medios, seguido por el análisis de los factores sociodemográficos y actitudinales, tras lo cual se obtiene el nivel de actitud al compromiso laboral en ambientes transculturales de los operadores, continuando con la selección y clasificación de los factores más significativos en relación al puntaje obtenido, finalizando con su análisis y creación de propuestas de mejora.

Posteriormente, en la Figura 22 se muestra su representación gráfica, de forma tal que puedan visualizarse las etapas a seguir y los factores a analizar, considerando de fondo una imagen de la Piedra de sol, mejor conocido como Calendario Azteca, o Tonalpohualli en lengua náhuatl original que significa <cuena de los días>, el cual data históricamente del siglo XVI, en tiempos del emperador Moctezuma II,

aproximadamente en 1521. Relatando brevemente el significado original de la Piedra de sol, según el antropólogo y arqueólogo Matos (2015), ésta a partir de 1803 se consideró formalmente como una representación de un sistema solar considerada como un apreciable monumento público de la antigüedad mexicana para el uso de la astronomía y cronología, el cual ha sido estudiado por diversos personajes para su adecuada interpretación. Muestra veinte días del calendario, los cuales se combinan con trece números hasta que se forma un año sagrado de doscientos sesenta días. Dicho sistema se ha interpretado como dos ruedas que se encuentran conectadas entre sí y que giran, una de las cuales muestra los números uno al trece, y la segunda rueda incluye veinte símbolos, los cuales van combinándose con los números de la primera rueda representando diversos ciclos. El rostro del centro corresponde a Tonatiuh, el quinto sol, el cual cuenta con dos garras que se aferran al universo, su lengua simboliza un cuchillo de obsidiana, representando el autosacrificio, fuente de la vitalidad. Los cuatro caneles que le rodean representan épocas previas con elementos como el Sol Jaguar, en el cuadro superior derecho, que representa el elemento tierra, el Sol de viento, en el cuadro superior izquierdo, el Sol de lluvia, en el cuadro inferior izquierdo, que representa el elemento fuego, y el Sol de agua en el cuadro inferior derecho, que representa la era anterior a la actual. El primer anillo o corona, está formado por pictogramas de veinte días que se van combinando con trece números hasta formar un año sagrado de doscientos sesenta días. El segundo anillo contiene secciones cuadradas que representan las semanas de cinco días; el tercer anillo o círculo exterior muestra dos serpientes de fuego que acompañan al sol y rodean toda la piedra con sus cabezas en la parte inferior de fauces abiertas que permiten

vislumbrar dos deidades, Tonatiuh y Xiuhtecuhtli, representación de la dualidad del día y la noche, o bien del bien y el mal, estando sus cuerpos divididos en secciones o años. Tonatiuh cuenta con elementos interesantes que pudieran representar el acto de sacrificio. Las figuras en forma de V simbolizan los rayos del Sol, los cuadrados con el símbolo de estrella de cinco puntos, representan a Quetzalcoatl y el contacto del cielo y la tierra. Los símbolos restantes simbolizan la luz y en general representa la cosmovisión de un pueblo adorador del sol y la perfección de la obra de los dioses.

Ahora bien, la representación que se presenta del Modelo propuesto DACOMAT, presenta al exterior los pasos a seguir para su adecuada aplicación e interpretación, en orden ascendente comenzando por el número 1 del extremo inferior izquierdo, y terminando en el número 8 en el extremo inferior derecho. En los círculos internos de la imagen, se indican los factores actitudinales considerados en el Modelo, y al centro, en colocación igualmente circular, se indican los factores socio-demográficos a considerar. El diseño entonces busca resaltar la importancia de contar con un Modelo que permite conocer la actitud al compromiso laboral del operador mexicano, con terminología empleada en los ítems que corresponda a su entendimiento, representatividad laboral y cultural.

**Figura 21**

*Proceso de aplicación del Modelo diagnóstico DACOMAT*

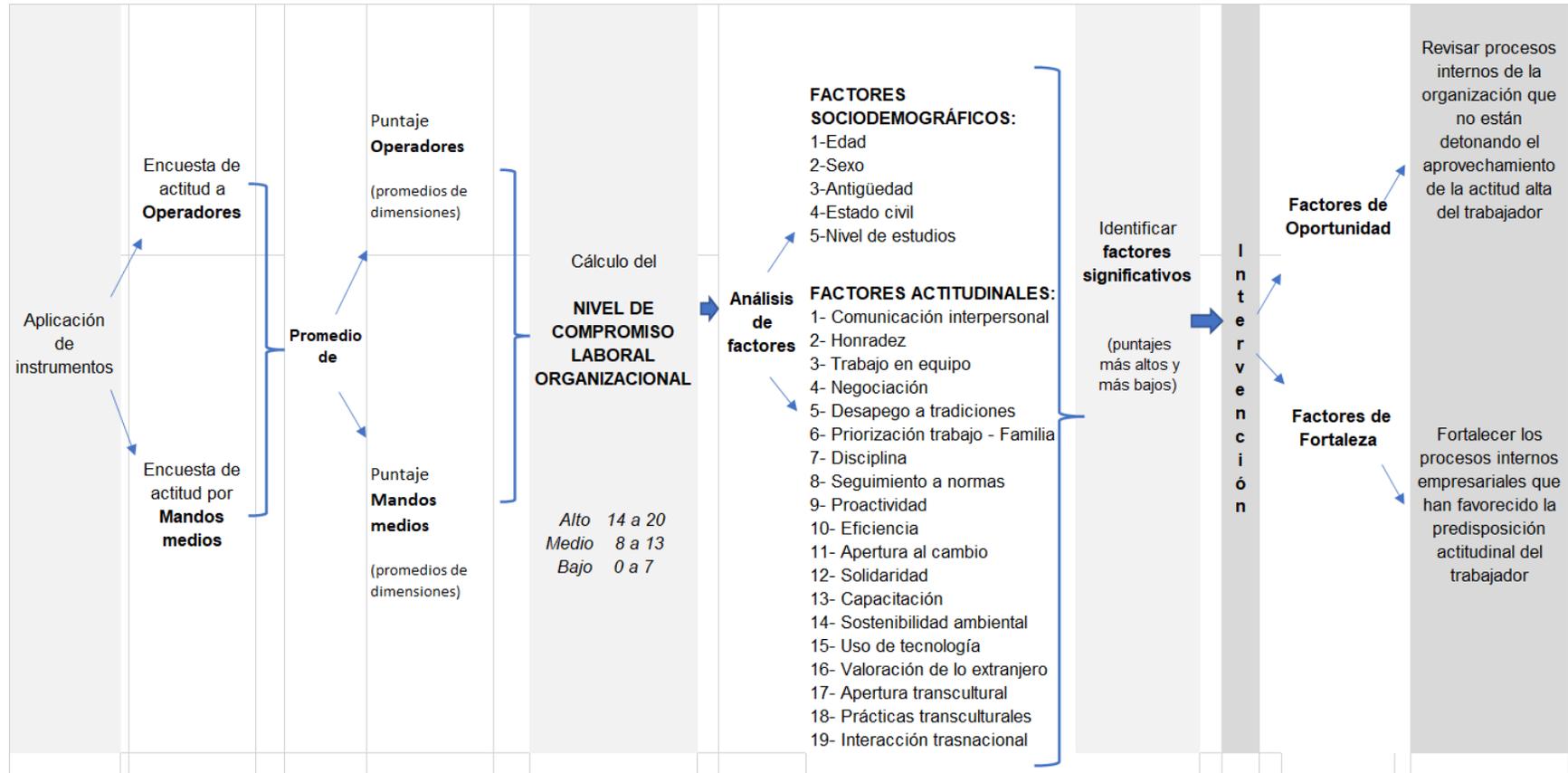


Figura 22

Representación gráfica del Modelo diagnóstico DACOMAT



## **5.3 Sugerencias**

En esta investigación, se ha propuesto el estudio de la actitud al compromiso laboral que entabla el trabajador con la empresa desde un marco teórico que utiliza argumentos de teorías para justificar la hipótesis propuesta y un enfoque científico mediante técnicas reconocidas, como lo es la encuesta y la validación cuantitativa y cualitativa de resultados. El resultado obtenido puede considerarse de impacto actual ya que permite tener una perspectiva actualizada ya tropicalizada a la realidad contemporánea de las empresas automotrices en Puebla y Tlaxcala, y en su momento generalizable a la realidad actitudinal del Operador mexicano entendiendo la influencia de las variables propuestas con un enfoque de transculturalidad. Del análisis de los resultados obtenidos, podemos extraer importantes implicaciones para el ámbito académico y profesional, las cuales se detallan a continuación.

### **5.3.1 Futuras líneas de investigación**

Dado que este estudio se basó en operadores del sector privado automotriz, no es inicialmente generalizable a operadores de otros sector industriales. Sin embargo, estudios previos realizados en organizaciones del sector privado sugieren la aplicabilidad de las variables de nuestro estudio a otros sectores (Meyer et al., 2002). Además, el sector automotriz privado, como se explicó en el Capítulo I, es uno de los principales sectores que genera más recursos para el PIB en México así como es uno de los giros empleadores más importantes de México, por lo que se puede especular que los hallazgos de esta investigación podrían reflejar ciertas tendencias generales

de los empleados con puesto Operador de México. No obstante, se sugiere re aplicar este estudio primero en mayor cantidad de industrias similares a las participantes en las ciudades colindantes a Puebla y Tlaxcala para tener un perfil más distintivo de la zona central de México y así constatar si los resultados obtenidos presentan alguna variación de peso buscando obtener un perfil más amplio de la basta cultura mexicana. Posteriormente se sugiere aplicarlo al norte y sur del país para tener aún mayor representatividad del Operador mexicano.

Resulta también interesante investigar si existen diferencias actitudinales a los mismos factores analizados por región norte, centro y sur de México ya que como se indicó durante el marco teórico, la transculturación tiende a ser mayor si se encuentra en un estado socio geográfico que promueva el intercambio e influencia cultural tanto en hábitos, valores y perspectivas sociales y de bienestar así como en aceptación, adaptación y aplicación de métodos de trabajo transculturales.

Así mismo, resultaría de gran interés continuar este estudio mediante investigaciones futuras a Operadores de diferentes sectores industriales por subsectores, entendiendo en términos generales a todos aquellos que llevan a cabo procesos de extracción o transformación de materias primas en productos terminados o que conforman insumos para otras industrias, ya sea para consumo nacional o de exportación. Bajo la misma línea, implica también que sus actividades se lleven a cabo en instalaciones adecuadas para grandes operaciones sobre un mismo proceso, pudiendo abarcar al sector industrial de alimentación, fabricación de material de transporte, industrias químicas, minería, petróleo, producción de metales básicos, textiles, entre otros. En cualquiera de los casos, el requisito esencial es que se

encuentren inmersos en procesos de transculturalidad, que a su vez requiera en sus colaboradores actitudes propicias para la innovación, uso de tecnología, especialización y mejora continua.

El esfuerzo de investigación realizada cobra importancia en medida en que directivos, mandos medios, y por consecuencia directa personal del nivel operativo, obtengan beneficios de sus resultados. Igualmente, académicos e investigadores pueden encontrar información de interés y relevancia para complementar futuras líneas de investigación. Por parte de las organizaciones, pueden encontrarse datos que les permitan incorporar nuevos criterios y conocimientos principalmente en las áreas de Recursos humanos, Producción y Planeación, ya que pueden relacionarse con temas de solución de problemas interpersonales, toma de decisiones relacionadas con la satisfacción del personal, revisión de políticas, procedimientos, programas, sistemas de organización, diseño de puestos y cultura laboral, entre otras acciones.

Finalmente se sugiere y se contempla dar a conocer los resultados de esta investigación con los empresarios involucrados dentro de las empresas participantes de forma tal que se establezcan líneas de acción inmediata para atender las áreas de oportunidad encontradas y reforzar las fortalezas identificadas en los procesos administrativos involucrados así como en el personal tanto operativo como mandos medios. Posteriormente resulta de gran interés divulgar estos resultados con la sociedad empresarial nacional e internacional, académica y científica interesada en estas líneas de investigación de forma tal que se puedan no sólo mostrar los hallazgos de este estudio sino crear un ambiente receptivo a sus propias observaciones, indagaciones e hipótesis que coadyuven a identificar el perfil actitudinal del mexicano

para concluir con estrategias propias a la realidad mexicana encaminadas a mejorar el desempeño y productividad del operativo mexicano en la línea de calidad, la mejora continua y la transculturalidad que indiscutiblemente va en aumento, permitiendo a las industrias y gobierno anticiparse a efectos colaterales haciendo uso de mejores prácticas.

## Fuentes de consulta

Addae, H., Praveen Parboteeah, K. y Velinor, N. (2008). Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia. *International Journal of Manpower*.

[https://www.researchgate.net/publication/46545683\\_Role\\_stressors\\_and\\_organizational\\_commitment\\_Public\\_sector\\_employment\\_in\\_St\\_Lucia](https://www.researchgate.net/publication/46545683_Role_stressors_and_organizational_commitment_Public_sector_employment_in_St_Lucia)

Aguirre, J. (2018). Globalización, internet y transculturación. Reflexiones desde el pensamiento de Fernando Ortiz. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 23, núm. 81, pp. 129-135, Universidad del Zulia

<https://www.redalyc.org/journal/279/27957763013/html/>

Alcaide-Castro, M. (2004). La crisis del modelo tradicional de Carrera. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (73), 223-250.

Allen, Natalie J., & Meyer, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Ansa, M. y Acosta, A. (2008). La actitud hacia el trabajo del personal administrativo en el Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, vol. XIV, núm. 1, enero-abril, 2008, Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673010>

Ariza, J., Morales, A. y Morales, E. (2004). *Dirección y Administración Integrada de Personal*. McGraw-Hill.

Borgeaud-Garciandía, Natacha, & Lautier, Bruno. (2014). La personalización de la relación de dominación laboral: las obreras de las maquilas y las empleadas domésticas en América Latina. *Revista mexicana de sociología*, 76(1), 89-113. Recuperado en 13 de diciembre de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032014000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032014000100004&lng=es&tlng=es).

Cabero, J. y Llorente, M. (2013). La Aplicación del Juicio de Experto como Técnica de Evaluación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*. Volumen 7, N° 2, Julio-Diciembre 2013. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/v7n2/art01.pdf>

Clúster Automotriz Zona Centro. (2022). Clauz. Mensaje de Bienvenida. <http://www.clauz.mx/index.html>

Cora, V. (2018). Factores sociodemográficos y actitudinales asociados al aborto en mujeres atendidas en los hospitales del Minsa - Iquitos del 2017. Tesis. Universidad Científica del Perú. <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/581>

Collins, Christopher J., & Smith, Ken G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms.

De Vallescar, D. (2000). Cultura, Multiculturalismo e Interculturalidad. Hacia una racionalidad intercultural. Editorial Perpetuo Socorro.

Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). Knowledge Management in Lean Production Systems. *Procedia CIRP*, 3, 436-441. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2012.07.075>

Dorta, C. y González, I. (2003). La motivación en el nivel obrero-gerencial de la fábrica Tropicana según la Teoría de las expectativas (Porter-Lawler). [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872>

Elejabarrieta, F., e Iñiguez, L. (2010). Construcción de escalas de actitud, tipo Thurstone y Likert. *La Sociología En Sus Escenarios*, (17). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>

Eurobarometer. (Enero, 2022). Public Opinion in the European Union. <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home>

Ezirim, C., Nwibere, B. y Emecheta, B. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment: The Nigerian experience. *International Journal of Business & Public Administration*, 155–180. Ezirim, C. B., Nwibere, B. M. y Emecheta, B. C. (2012). <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84907294923&origin=inward>

Figuroa Rodríguez, K., Figuroa Sandoval, B., Figuroa Rodríguez, B. & Hernández Rosas, F. (2012). Análisis de los valores que construyen la identidad del mexicano. *Culturales*, 8(16),7-32. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-11912012000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-11912012000200001&lng=es&tlng=es).

Gallego, C. y Riera, M. (2018). La productividad del trabajo y la conciliación laboral. EAE Business School. [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_ProductividadConciliacion.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_ProductividadConciliacion.pdf)

García, S. y Dolan, S. (1997). La Dirección por Valores. 1ra edición. Mc Graw-Hill. Colombia.

García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Revista Perspectivas, (39), 75-102. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&tlng=es).

Gruia Anghel, A. (2016). Estrategias de aculturación, estrés aculturativo y percepción de riesgos psicosociales en el entorno laboral. [Tesis de doctorado publicada]. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38864/>

Hernández, H. y Pascual, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. Revista de Investigación Agraria y Ambiental. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6383705.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. (6a ed.). McGraw-Hill.

Hispanic Post (2019). El Partido Popular de Canadá quiere eliminar la Ley de Multiculturalismo. <https://www.hispanicpost.com/el-partido-popular-quiere-eliminar-la-ley-de-multiculturalismo/>

Iguarán Manjarrés, V. y Campo Rivadeneira, L. (2015). Transculturación en los procesos de producción y comercialización de las artesanías wayuu en la ciudad de Riohacha. *Dictamen libre*, (16), 45 - 52. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.16.3068>

Inglehart, R. (2008). ¿Existe Latinoamérica?: un análisis global de diferencias transculturales. *Perfiles Latinoamericanos (FLACSO)*, núm. 31 (enero-junio del 2008).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria automotriz. México: INEGI. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825106829.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825106829.pdf)

Izquierdo, B. (2019). Compromiso organizacional: su impacto en las actitudes del trabajador, en un entorno de manufactura esbelta. En Máynez, A., Hernandez, J. y Vargas, M. (Ed.), *Estudios del capital humano, su liderazgo y el comportamiento organizacional. Una perspectiva globalizadora* (pp. 128-143). Academia de ciencias administrativas, A.C. (ACACIA).

Kasuga, A. (2021). *Kizukai. Kaizen aplicado a la cultura organizacional*. Caligrama.

Lauxmann, C., Trevignani, M., y Fernández, V. (2021). Las cadenas globales de producción industrial en América Latina desde una perspectiva estructuralista. *Apuntes del Cenes*, 40(71). Págs. 75 - 101. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11556>

Leal de Suárez, Raiza, & Sánchez, Ninoska (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño

laboral. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, 10(2),541-560.[fecha de Consulta 30 de Mayo de 2022]. ISSN: 1316-4090. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30910216>

Littlewood, H. y Uribe J. (2018). Psicología organizacional en Latinoamérica. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.

Losonci, David, Demeter, Krisztina, & Jenei, István. (2011). Factors influencing employee perceptions in lean transformations. International Journal of Production Economics(131), 30-43.

López Chánez, F., Casique Guerrero, A. y Ferrer, J. (2007). La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad. Entelequia. Revista Interdisciplinar, N° 3. Administración y Organizaciones, 117-134.

Marchant, J. y Pérez, A. (1996). Universidad de Santiago de ChileFacultad de Humanidades. Magíster en EducaciónTransversalidad y Valores en el Desarrollo del Currículum y laEvaluación. "La Evaluación de actitudes y valores"

Márquez Covarrubias, H. et al. (2006). Precarización de la fuerza de trabajo mexicana bajo el proceso de reestructuración productiva estadounidense. 92-109. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12401409>

Marrero León, E. (2013). Transculturación y estudios culturales. Breve aproximación al pensamiento de Fernando Ortiz. Tabula Rasa, (19), 101-117. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-24892013000200005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892013000200005&lng=en&tlng=es).

Martell, J. y Garay, S. (2015). Aculturación Y Estilos de Vida de Los Migrantes Mexicanos en Estados Unidos. *Revista Iberoamerica*, Vol.17, No.1, 261-292. [http://www.lakis.or.kr/upload/userFile/2015/8/5/09.\\_Acculturation\\_and\\_Life\\_Styles\\_of\\_Mexican\\_Migrants\\_in\\_the\\_United\\_States\\_.pdf](http://www.lakis.or.kr/upload/userFile/2015/8/5/09._Acculturation_and_Life_Styles_of_Mexican_Migrants_in_the_United_States_.pdf)

Matos, E. (13 de agosto de 2013). Piedra del Sol. Escultura monumental mexicana. [Ponencia impartida en el Colegio nacional y publicada en 2015]. UNAM. <https://descargacultura.unam.mx/piedra-del-sol-4409824>

Matzler, K. y Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality management & Business excellence*. Vol. 52, No 6. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>

Máynez, A. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*. Volume 61, Issue 4, pp. 666-681, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300316>

Máynez, A., Cavazos-Arroyo, J., y Nuño, J. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 191-211. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1485>

McDonald, D. y Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization*. DOI:10.1108/01437730010318174

México cómo vamos. (14 de Julio de 2021). Inmigración en México: Más apertura, menos barreras.

<https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/07/inmigracion-en-mexico-mas-apertura-menos-barreras-3/>

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918421>

Mohammed, J., Bhatti, M., Jariko, G. y Zehri, A. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. In Ali, M. y Wahid, A. *Journal of Managerial Sciences*, Volume VII, Number 1, pp 129. [https://qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/7\\_1/JMS\\_January\\_June2013\\_127-133.pdf](https://qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/7_1/JMS_January_June2013_127-133.pdf)

Morales, L. (2006). Redes y negocios en Puebla. Fortuna y mentalidad Nobiliaria. *Historia Caribe*. [http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Historia\\_Caribe/article/view/113](http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Historia_Caribe/article/view/113)

Morales, P. (2010). Guía para construir escalas de actitudes. Universidad Pontificia Comillas. <http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruirescalasdeactitudes.pdf>

Morales, R. (05 de septiembre de 2022). México supera a Japón y lidera por primera vez envíos de autos a EU. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-supera-a-Japon-y-lidera-por-primera-vez-envios-de-autos-a-EU-20220905-0036.html>

Muñoz-Basols, J, Rodríguez-Lifante., A. & Cruz-Moya, O. (2017). Perfil laboral, formativo e investigador del profesional de español como lengua extranjera o segunda (ELE/EL2): datos cuantitativos y cualitativos. *Journal of Spanish Language Teaching*.

O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer, & Caldwell, David F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi: 10.5465/256404

Ortega, A., León, M. y Rosas, R. (2019). Inversión extranjera directa en el estado de Guanajuato e industria automotriz. Desigualdad socio-espacial, innovación tecnológica y procesos urbanos. Vol. 3. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C. <https://ru.iiec.unam.mx/4761/>

Padua, J. (2018). Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales. Editorial Fondo de Cultura económica. México.

Pereda M. y Berrocal, A. (2001). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L. y Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el Modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol. IV, núm. 6, enero-junio, 2008, pp. 69-105. Universidad El Bosque Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

Pérez, K. (09 de julio de 2021). Todo lo que debes saber sobre el compromiso laboral. CanopyLAB A/S. <https://canopylab.com/es/futuro-del-trabajo-todo-lo-que-debes-saber-sobre-el-compromiso-laboral/>

Poblano Oropeza, R., Paredes Cuahquentzi, M., y Hernández Flores, G. (2016). Diagnóstico de la cultura organizacional para el desarrollo del empowerment hacia la mejora continua. Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad, 9(1), 1784–1805. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/99>

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Octava edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México

Robles Garrote, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la enseñanza de lenguas. No. 18. <https://www.nebrija.com/revistalinguistica/files/articulosPDF/articulo5500aca89c37.pdf>

Rodríguez, M. y Ramírez-Buendía, P. (2004). Psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw-Hill

Sagástegui, M. (2017). Cultura organizacional y compromiso laboral en el Hospital I La Esperanza – Essalud La Libertad, 2017. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV Perú.

Salas, H., Vega, L. y Valdez, M. (17-20 de mayo del 2011). Análisis del multiculturalismo aplicado a las teorías administrativas que conduce a un aumento en la productividad en las empresas. [Presentación en papel]. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. La Administración y la Responsabilidad

Social                      Empresarial. Universidad                      Veracruzana.                      México.  
[http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/05\\_02\\_Multiculturalismo.pdf](http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/05_02_Multiculturalismo.pdf)

San Martín, S. (2013). La confianza, la satisfacción, las normas relacionales, el oportunismo y la dependencia como antecedentes del compromiso organizacional del trabajador. *Contaduría y administración*, 58(2), 11-38. Recuperado en 25 de enero de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200002&lng=es&tlng=es).

Schteingart, D. (2018). El rompecabezas del mercado laboral latino-americano. *Nueva sociedad* n°275, 92-106.

Secretaría de Estado de Comercio de España. (2016). Informe Económico y Comercial. Oficina Económica y Comercial de España en México. Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/32D30FF24BD99E7CCDAF2DED06E09266.pdf>

Secretaría de Economía. (2018). Gobierno de México. Dirección General de Inversiones Extranjeras; consultado el 2 de enero de 2022. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/politica-industrial>

Senge, P. M. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma.

Startupguide IONOS. 14 de marzo de 2019. Work-life balance.  
<https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/conciliacion-laboral-y-familiar/>

Steggemann, M. (2009). La cultura nacional como reto para las empresas transnacionales: un caso sobre Europa – América Latina. *Revista Universitaria*

Europea N° 12. Enero-Junio 2010: 99-118.

<http://let.iiec.unam.mx/sites/let.iiec.unam.mx/files/052010.pdf>

Suares Barraza, Manuel F., Castillo Arias, Ileana, & Miguel Davila, Jose A. (2011). La aplicacion del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empirico. *Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 60-74.

Taylor, C. (2009). *El multiculturalismo y la política del reconocimiento*. Fondo de cultura económica.

Tomás, J., Sancho, P., Oliver, A., Galiana, L. y Melendez, J. (2012). Efectos de método asociados a ítems invertidos vs. ítems en negativo. *Revista Mexicana de Psicología*. 29. 105-115.

Urbeconomica. (2021). Puebla 1ª en producción automotriz en diciembre. Consultado el 7 de enero de 2022. <https://urbeconomica.com/sectores-economicos/industrial/32964-puebla-1-en-produccion-automotriz-en-diciembre>

Valle de Frutos, S. (2010). *Los procesos de transculturación desde la identidad de Nuestra América y la Europa mediterránea*. Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe, UNAM. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/5000382>

Volkswagen de México. (28 de junio de 2018). *Historia y cultura*. Conoce parte de la historia de Volkswagen en México. <https://www.vw.com.mx/es/experiencia/cultura/la-historia-de-vw-en-mexico.html>

Wathne, K. y Heide, J. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>

Weller, J. (2009). El nuevo escenario laboral latinoamericano. Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo. Siglo veintiuno editores, S. A. Guatemala

Winter, R. y Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: manager and employee perspectives within an australian credit union. Employee Relations. Vol. 28. No. 5. <https://vlex.co.uk/vid/state-of-the-psychological-846718622>

Zozaya, J. (6 de enero de 2022). Retos de la Industria Automotriz frente al 2022. Forbes México. Retos de la Industria Automotriz frente al 2022. <https://www.forbes.com.mx/retos-de-la-industria-automotriz-frente-al-2022/>

# ANEXOS

## Anexo 1. Formato de Validación de contenido por Expertos- cuestionario

VALIDEZ DE CONTENIDO POR EXPERTOS	
<p>La siguiente lista de preguntas obedece a un análisis de Validez de contenido con fines científicos de los instrumentos "ENCUESTA DE ACTITUD AL COMPROMISO LABORAL EN AMBIENTES TRANSCULTURALES A OPERATIVOS Y MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS AUTOMOTRICES", los cuales tienen como objetivo conocer de forma anónima las actitudes laborales de los trabajadores para conformar un perfil con fines de estudio. Agradecemos de antemano su participación.</p> <p>Instrucciones: Responda Sí o No según se requiera, y escriba libremente sus comentarios.</p> <p>1- ¿Considera necesario que cada ítem contenga los 3 componentes o dimensiones de una actitud?</p> <p>¿Por qué? Sí, si representan la dimensión indicada, es decir, solo 1; pero no las tres al mismo tiempo. Excepto en los siguientes ítems que propongo modificar: "Prefiero no pensar en cosas nuevas para evitar equivocarme" (casilla E30) debido a que la redacción es confusa</p> <p>2- ¿Considera que cada ítem representa consistentemente al factor actitudinal señalado?</p> <p>Si alguno no, favor de indicar el # y el por qué</p> <p>La mayoría sí representan el factor, con excepción de:</p> <p>"Prefiero no pensar en cosas nuevas para evitar equivocarme" (casilla E30) debido a que la redacción es confusa, yo preguntaría ¿a qué se refiere con "cosas nuevas"? . Una sugerencia de reformulación sería: "Prefiero no pensar en cosas que pueden distraerme para evitar equivocarme" . La frase "cosas nuevas" es demasiado ambiguo para que el sujeto visualice o imagine algún ejemplo.</p>	<p>Llego a tiempo a mis compromisos, valoro la puntualidad (casilla E11). Están mezclado la dimensión comportamental con el afectivo. Sí representa el factor "Puntualidad" pero se mezclan las dos dimensiones. Sugerencia: Redactar dos, uno de dimensión comportamental "Llego a tiempo a mis compromisos de cualquier tipo" y otro de lo afectivo "La puntualidad es lo más importante para mí"</p> <p>Este ítem: "Ante una falla en mi proceder, asumo mi responsabilidad con mis superiores a pesar de las posibles consecuencias" es de dimensión comportamental; no afectiva (E12)</p> <p>3- Elija una de las siguientes Teorías de las actitudes, que considere represente mejor lo evaluado en esta encuesta:</p> <p><b>Teoría de la consistencia de Rosenberg</b>  <b>Teoría de las expectativas de Victor Vroom</b>  <b>Teoría de la motivación de Lawler y Porter</b>                  Otra</p> <p>¿Por qué eligió esa teoría?</p> <p>La escala está explorando una actitud laboral en la que se toman en cuenta los valores de los trabajadores y la teoría de la consistencia es la que enfatiza la relación de los valores y la actitud. La propuesta cognitiva de Rosenberg supone la existencia de una especie de estructura actitudinal donde los objetos valorados positivamente son considerados o conocidos por el sujeto como favorables para el logro de condiciones deseables y como impedimentos de sucesos desagradables. De manera que en el contenido de la mayoría de los ítems de la escala, el aspecto anteriormente mencionado se puede evaluar.</p> <p>Asimismo, los afectos actitudinales provocados por un objeto son relacionados cognoscitivamente con una serie de valores. Este componente cognoscitivo depende de: la importancia del valor para la persona y de la instrumentalidad del objeto para lograr (o bloquear) la realización de dicho valor. Esto último está expresado en los ítems en los que se señalan los factores "trabajo en equipo" "solidaridad" y "competitividad". Por</p>

lo que, la consistencia entre afectos y cogniciones o creencias se traduciría en una dependencia de las evaluaciones afectivas de las creencias del sujeto sobre la relación del objeto de actitud con su propio sistema de valores.

**4- Otros comentarios:**  
Ninguno

CRITERIOS A EVALUAR									
Marque una X en SÍ o NO, y en caso de elegir NO indique el número de ítem									
Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducir a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende	
SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
X		X			X	X		X	

JUICIO FINAL DE VALIDEZ			
Aplicable	X	No aplicable	Aplicable atendiendo a las observaciones
Validado por:		Fecha:	
Mtra. Dulce María Martínez Méndez Docente investigador de la Facultad de Psicología – BUAP. Experta en construcción de escalas actitudinales.		2 de Enero de 2022	

**Firma:** XXXXXXXXX  
**Teléfono:** XXXXXXXXX  
**E-mail:** XXXXXXXXX

## Anexo 2: Discriminación de ítems por Dimensión durante Análisis factorial

ANÁLISIS FACTORIAL CON PROGRAMA SPSS				
Estadísticas de total de elemento				
Dimensión 1				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
R14	18.64	10.853	0.095	0.561
R31	20.12	7.845	0.366	0.455
R32	19.42	7.668	0.404	0.432
Dimensión 3				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
R30	21.94	14.366	-0.047	0.206
R33	24.27	15.083	-0.188	0.311
Dimensión 5				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
R13	26.34	15.18	0.169	0.469
R24	24.73	17.22	0.154	0.469
R38	25.49	15.263	0.253	0.436
R39	27.43	18.084	-0.088	0.545
Dimensión 6				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
R40	8.34	6.33	-0.069	-0.04

### Anexo 3. Formato de Encuesta de Actitud al Compromiso laboral en ambientes transculturales

#### ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL A OPERATIVOS DE EMPRESAS AUTOMOTRICES

La presente encuesta tiene como objetivo conocer de forma **ANÓNIMA** las actitudes laborales de los trabajadores para conformar un perfil con fines de estudio. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales y procesadas por personas externas a la empresa. Agradecemos su colaboración.

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, deberá reflexionar la opción de respuesta que mejor defina su forma de actuar y pensar la mayoría de las veces en su trabajo. **Marque con X una sola opción de respuesta. Evite elegir la opción "A veces"**. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente reflejan su opinión.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

<b>Sexo:</b>	Hombre	<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>				
<b>Edad:</b>	18 a 25	<input type="checkbox"/>	26 a 36	<input type="checkbox"/>	37 a 47	<input type="checkbox"/>	48 o más	<input type="checkbox"/>
<b>Estado civil:</b>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	0-1 año	<input type="checkbox"/>	2-6 años	<input type="checkbox"/>	7 a 12	<input type="checkbox"/>	13 o más	<input type="checkbox"/>
<b>Nivel de estudios terminado:</b>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Técnico / Licenciatura / Ingeniería	<input type="checkbox"/>				
	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>				
	Preparatoria/Bachiller	<input type="checkbox"/>						

		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	Me gusta la comunicación franca y sin rodeos					
2	Espero ser tratado como trato a los demás					
3	Ante una falla en mi proceder, asumo mi responsabilidad con mis superiores a pesar de las posibles consecuencias					
4	Es más fácil alcanzar las metas de trabajo si trabajo solo, en lugar de hacerlo entre varios					
5	Me es difícil adaptarme a las ideas de un grupo					
6	Me identifico con la frase "Porque yo lo digo"					
7	Mis creencias religiosas determinan mi actuar					
8	Cuando un familiar directo necesita estar conmigo, considero faltar al trabajo					
9	Llego a tiempo a mis compromisos, valoro la puntualidad					
10	Las reglas se hicieron para cumplirse					
11	Si a una persona no le pagan lo justo, no debería esforzarse en su trabajo					
12	Cuando veo una oportunidad de mejorar un proceso, tomo la iniciativa de forma rápida y decidida					
13	Si tengo que trabajar durante un día festivo, lo hago sin molestarme					
14	Es innecesario seguir rutinas, prefiero actuar conforme se van presentando las cosas					
15	Lo que empiezo lo termino, no importa si ya terminó mi horario laboral					
16	Disfruto el trabajo con cambios imprevistos de actividad					
17	Me limito a hacer las cosas bien, no pierdo tiempo en intentar hacerlo mejor					
18	Hago mi trabajo pensando evitar defectos y retrabajo					
19	Me gusta identificar e imaginar procedimientos más eficaces en mi trabajo					
20	Prefiero esperar a que un problema se resuelva por sí solo					

21	Cuando un compañero necesita ayuda en su trabajo, le ofrezco mi ayuda incondicional					
22	La capacitación que he recibido ha mejorado en mis hábitos diarios					
23	Conozco sobre temas de Mejora Continua					
24	Tengo intención de conocer más sobre temas ambientales, contaminación, reciclaje, etc.					
25	Tengo hábitos que dañan al medio ambiente					
26	La tecnología dificulta realizar mis actividades de trabajo					
27	Me gusta mantenerme actualizado en temas de automatización, tecnología y digitalización.					
28	Lo hecho en México siempre será mejor que lo hecho en el extranjero					
29	Ejercen buen liderazgo los extranjeros					
30	Me relaciono fácilmente con personas de otras culturas					
31	Me gusta seguir costumbres de otros países					
32	En general me desagrada tratar con personas de origen extranjero					



19	Proponen procedimientos más eficaces en su trabajo					
20	Esperan a que un problema se resuelva por sí solo					
21	Ofrecen ayuda a los compañeros de trabajo que requieren apoyo en sus actividades					
22	La capacitación que han recibido ha mejorado sus hábitos					
23	Conocen sobre temas de Mejora Continua					
24	Muestran intención de conocer más sobre temas ambientales, contaminación, reciclaje, etc.					
25	Tienen hábitos que dañan al medio ambiente					
26	Muestran desinterés en usar tecnología durante sus actividades					
27	Se actualizan en temas de automatización, tecnología y digitalización.					
28	Eligen lo hecho en México a lo hecho en el extranjero					
29	Muestran aceptación hacia el liderazgo de personas extranjeras					
30	Podrían relacionarse fácilmente con personas de otras culturas					
31	Siguen costumbres de otros países					
32	En general muestran desagrado al tratar con personas de origen extranjero					

## Anexo 4. Formato de encuestas construidas. Ejemplo digital en Google Forms



ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL A  
OPERATIVOS DE EMPRESAS  
AUTOMOTRICES

**INSTRUCCIONES:** Encontrará una serie de afirmaciones, deberá reflexionar la opción de respuesta que mejor defina su forma de actuar y pensar la mayoría de las veces en su trabajo. Marque con "x" la opción que eligió. Solo marque una opción para evitar que se invalide su respuesta. Evite elegir la opción "A veces". No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Empresa \*

Tu respuesta

---

SEXO \*

▼

---

EDAD \*

▼

Espero ser tratado como trato a los demás \*

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

Es innecesario seguir rutinas, prefiero actuar conforme se van presentando las cosas \*

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

Llego a tiempo a mis compromisos, valoro la puntualidad \*

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

---

Ante una falla en mi proceder, asumo mi responsabilidad con mis superiores a pesar de las posibles consecuencias \*

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca



## ENCUESTA DE ACTITUD LABORAL DE OPERATIVOS POR MANDOS MEDIOS DE EMPRESAS AUTOMOTRICES

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer de forma anónima las actitudes laborales de los trabajadores para conformar un perfil con fines de estudio. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales y procesadas por personas externas a la empresa. De antemano agradecemos su colaboración.

### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, deberá reflexionar la opción de respuesta que mejor defina la forma de actuar la mayoría de las veces de sus subordinados en el trabajo. Marque una sola opción de respuesta. Evite elegir la opción "A veces". No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente reflejan su opinión.

Nombre de la empresa: \*

Texto de respuesta corta

Sexo: \*

1. Hombre
2. Mujer

Edad: \*

1. 18 a 25
2. 26 a 36
3. 37 a 47

Antigüedad en la empresa: \*

Elige

Nivel de estudios terminado: \*

Elige

Numero de subordinados: \*

Elige

Las creencias religiosas de mis subordinados determinan su actuar \*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Si tienen que trabajar durante un día festivo, lo hacen sin molestarse \*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces

6. Esperan ser tratados como tratan a los demás \*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

7. Muestran desinterés en seguir rutinas, prefieren actuar conforme se presenta la situación

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

8. Llegan a tiempo a sus compromisos, valoran la puntualidad \*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

## Anexo 5. Certificado de consentimiento informado de empresas participantes en el estudio

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Puebla, Pue. a 24 de Enero del 2022

Por este conducto me permito presentarme como **Doctorante en Dirección e Innovación e Instituciones**, así como Docente investigador del área de Psicología Organizacional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Solicito su amable participación para socializar con su personal de nivel operativo (mano de obra directa) así como mandos medios (supervisores, coordinadores, jefes, etc.) la siguiente encuesta, que forma parte del estudio: **Evaluación de actitudes laborales de personal operativo del sector automotriz en México, en entornos de incorporación de métodos de trabajo transnacionales, durante el primer bimestre del 2022.**

El objetivo es analizar las actitudes laborales de la fuerza laboral operativa en México, desde los enfoques: Sociedad, Mejora Continua y Transculturalidad, para identificar los aspectos actitudinales de mayor incidencia y proponer estrategias para facilitar la adaptación transnacional. Las respuestas ofrecidas por los participantes serán completamente confidenciales y anónimas, siendo de uso exclusivo para fines de la presente investigación sin ninguna consecuencia laboral o personal.

**Procedimiento:** Una vez enviado el presente Consentimiento informado, recibirá en máximo dos días el enlace o archivo para proceder a su aplicación. Se requieren sus respuestas en máximo 15 días. El investigador concentrará las respuestas para el análisis de datos con el Software SPSS, y en máximo 2 semanas se le enviará a su correo electrónico el análisis de sus respuestas. \*Si desea conocer los resultados totales de la investigación favor de indicarlo, se proyecta a un máximo de 4 meses.

Tiempo aproximado de respuesta: 10 minutos

Participantes: Mínimo 75% del total de operativos en cada área encuestada y 1 supervisor de dicha área

**Elija el modo de contestación de la encuesta, subraye una opción:**

- 1) vía on-line por medio de un enlace de Google Forms,
- 2) impresión, llenado a mano y envío por paquetería del total de encuestas.

A continuación, encontrará el formato de las encuestas a aplicar.

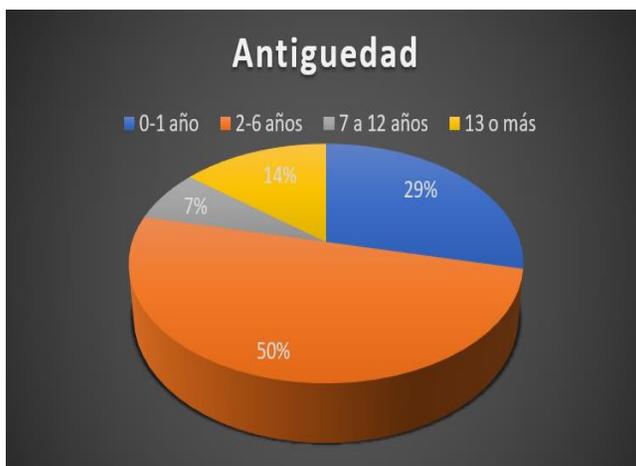
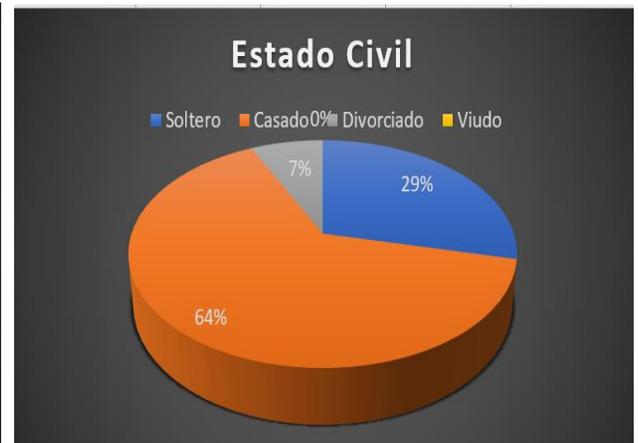
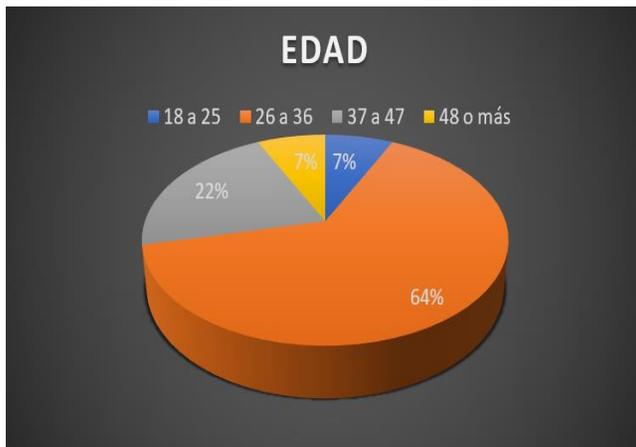
Sin más por el momento, agradezco su amable atención esperando contar con su participación, reiterando mi total disposición ante cualquier información adicional requerida.

*Consiento en participar en el estudio con la socialización de las encuestas y uso de la información recolectada por el investigador.*

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>Nombre y departamento del representante de la empresa participante</b>	<b>Correo electrónico para recibir la encuesta</b>
Doctorante Claudia Angélica Arellano Bautista	claudia.arellanoba@correo.buap.mx Cel. 2225429590
<b>Nombre del titular de la investigación</b>	<b>Correo electrónico y teléfono de contacto</b>

## Anexo 6. Gráficas de factores sociodemográficos de Mandos medios



## Anexo 7. Matriz general de respuestas (primeros participantes)

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS					
	SEXO	EDAD	Estado civil	Antigüedad en la empresa	Nivel de estudios terminado
1	mujer	37 a 47	Soltero	2-6 años	na
2	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
3	hombre	48 o ma	Casado	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura /
4	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
5	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
6	mujer	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
7	hombre	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
8	mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
9	mujer	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
10	hombre	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
11	hombre	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
12	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
13	mujer	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
14	hombre	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
15	hombre	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
16	mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
17	mujer	37 a 47	Soltero	2-6 años	Secundaria
18	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
19	mujer	48 o ma	Soltero	13 o más	Preparatoria / Bachiller
20	mujer	26 a 36	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
21	mujer	48 o ma	Soltero	13 o más	Preparatoria / Bachiller
22	hombre	na	Casado	2-6 años	Secundaria
23	hombre	18 a 25	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
24	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Secundaria
25	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
26	hombre	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
27	mujer	37 a 47	Soltero	0- 1 año	na
28	mujer	37 a 47	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
29	hombre	na	Casado	2-6 años	Secundaria
30	hombre	37 a 47	Casado	13 o más	Preparatoria / Bachiller
31	hombre	37 a 47	Divorciado	7 a 12 años	Primaria
32	hombre	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
33	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
34	hombre	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
35	mujer	37 a 47	Soltero	2-6 años	Secundaria
36	hombre	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Técnico / Licenciatura /
37	mujer	18 a 25	na	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
38	hombre	na	Divorciado	7 a 12 años	Primaria
39	mujer	18 a 25	na	0- 1 año	Secundaria
40	hombre	48 o ma	na	na	Preparatoria / Bachiller
41	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Secundaria
42	mujer	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Secundaria
43	mujer	37 a 47	Divorciado	13 o más	Secundaria
44	mujer	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
45	hombre	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
46	hombre	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
47	hombre	26 a 36	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura /
48	mujer	48 o ma	Divorciado	na	Secundaria
49	hombre	18 a 25	Casado	na	Posgrado
50	hombre	26 a 36	Casado	na	Preparatoria / Bachiller
51	mujer	26 a 36	na	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
52	hombre	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
53	hombre	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
54	hombre	48 o ma	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
55	mujer	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
56	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
57	mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
58	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
59	mujer	37 a 47	Casado	na	na
60	mujer	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
61	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Secundaria
62	hombre	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura /
63	hombre	37 a 47	Soltero	2-6 años	Técnico / Licenciatura /
64	hombre	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
65	hombre	18 a 25	Casado	2-6 años	na
66	mujer	37 a 47	Soltero	na	Técnico / Licenciatura /
67	mujer	37 a 47	Divorciado	2-6 años	na
68	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
69	hombre	37 a 47	Casado	13 o más	Preparatoria / Bachiller
70	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Secundaria
71	mujer	37 a 47	Divorciado	0- 1 año	na
72	mujer	na	Viudo	2-6 años	na
73	mujer	37 a 47	Soltero	0- 1 año	Técnico / Licenciatura /
74	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
75	mujer	48 o ma	Divorciado	13 o más	Preparatoria / Bachiller
76	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
77	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Primaria
78	hombre	26 a 36	Soltero	2-6 años	Secundaria
79	mujer	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
80	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	na
81	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
82	mujer	na	na	2-6 años	na
83	mujer	37 a 47	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
84	mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
85	mujer	37 a 47	Soltero	2-6 años	Secundaria
86	hombre	18 a 25	Soltero	na	Preparatoria / Bachiller
87	hombre	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
88	mujer	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
89	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	na
90	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
91	hombre	26 a 36	Casado	2-6 años	na
92	hombre	48 o ma	Divorciado	na	Secundaria
93	hombre	37 a 47	Casado	2-6 años	Secundaria
94	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
95	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Secundaria
96	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Secundaria
97	mujer	48 o ma	Soltero	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
98	mujer	37 a 47	Soltero	13 o más	Preparatoria / Bachiller
99	mujer	48 o ma	Divorciado	13 o más	Secundaria
100	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
101	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
102	mujer	18 a 25	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
103	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Secundaria
104	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
105	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
106	mujer	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
107	mujer	18 a 25	Casado	na	na
108	mujer	48 o ma	Soltero	13 o más	Secundaria
109	hombre	48 o ma	Soltero	0- 1 año	Posgrado
110	mujer	48 o ma	Soltero	7 a 12 años	na
111	hombre	18 a 25	Casado	0- 1 año	na
112	mujer	48 o ma	Casado	13 o más	Preparatoria / Bachiller
113	mujer	26 a 36	Divorciado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
114	hombre	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
115	mujer	26 a 36	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
116	mujer	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
117	hombre	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
118	mujer	26 a 36	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
119	mujer	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
120	hombre	26 a 36	Casado	na	na

121	mujer	26 a 36	Soltero	2-6 años	Secundaria
122	hombre	37 a 47	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
123	mujer	37 a 47	Casado	2-6 años	na
124	hombre	48 o más	Casado	na	Preparatoria / Bachiller
125	hombre	18 a 25	Soltero	2-6 años	na
126	hombre	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
127	mujer	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
128	hombre	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
129	hombre	37 a 47	Casado	0- 1 año	Preparatoria / Bachiller
130	hombre	na	na	2-6 años	na
131	hombre	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
132	hombre	48 o más	Viudo	7 a 12 años	na
133	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
134	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
135	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
136	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
137	MUJER	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
138	MUJER	48 o más	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
139	HOMBRE	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
140	MUJER	37 a 47	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
141	HOMBRE	18 a 25	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
142	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
143	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
144	MUJER	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
145	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
146	MUJER	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
147	HOMBRE	26 a 36	Soltero	0-1 año	Técnico / Licenciatura / In
148	HOMBRE	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
149	HOMBRE	18 a 25	Soltero	2-6 años	Postgrado
150	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
151	HOMBRE	26 a 36	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
152	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
153	HOMBRE	26 a 36	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
154	MUJER	26 a 36	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
155	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
156	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
157	HOMBRE	26 a 36	Casado	0-1 año	Técnico / Licenciatura / In
158	MUJER	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
159	HOMBRE	18 a 25	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
160	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
161	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
162	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
163	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
164	MUJER	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
165	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
166	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
167	MUJER	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
168	MUJER	37 a 47	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
169	MUJER	37 a 47	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
170	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
171	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
172	MUJER	37 a 47	Divorciado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
173	MUJER	26 a 36	Soltero	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
174	MUJER	26 a 36	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
175	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
176	MUJER	37 a 47	Soltero	0-1 año	Técnico / Licenciatura / In
177	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
178	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
179	MUJER	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
180	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller

181	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
182	MUJER	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
183	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
184	HOMBRE	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
185	HOMBRE	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
186	HOMBRE	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
187	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
188	MUJER	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
189	MUJER	18 a 25	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
190	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
191	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
192	MUJER	18 a 25	Soltero	0-1 año	Técnico / Licenciatura / In
193	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
194	HOMBRE	48 o más	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
195	HOMBRE	26 a 36	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
196	HOMBRE	26 a 36	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
197	HOMBRE	37 a 47	Soltero	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
198	HOMBRE	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura / In
199	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
200	HOMBRE	18 a 25	Soltero	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
201	MUJER	26 a 36	Casado	0-1 año	Preparatoria / Bachiller
202	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Preparatoria / Bachiller
203	HOMBRE	48 o más	Casado	7 a 12 años	Preparatoria / Bachiller
204	MUJER	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura / In
205	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
206	MUJER	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
207	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Técnico / Licenciatura / In
208	MUJER	26 a 36	Soltero	2-6 años	sin informacion
209	HOMBRE	26 a 36	Soltero	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura / In
210	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
211	MUJER	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
212	MUJER	37 a 47	Casado	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura / In
213	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
214	MUJER	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
215	HOMBRE	18 a 25	Soltero	0- 1 año	Técnico / Licenciatura / In
216	MUJER	26 a 36	Soltero	2-6 años	sin informacion
217	HOMBRE	26 a 36	Soltero	7 a 12 años	Técnico / Licenciatura / In
218	HOMBRE	26 a 36	Soltero	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
219	MUJER	37 a 47	Divorciado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In
220	HOMBRE	37 a 47	Casado	2-6 años	Técnico / Licenciatura / In

DATOS EMPÍRICOS																					
0= Nunca 1= Casi nunca 2= A veces 3: Casi siempre 4: Siempre																					
Ítem	6						6						8								
FACTORES	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	HONRADEZ	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	NEGOCIACIÓN	DESAPROBACIONES	PRIORIZACIÓN TRABAJO-FAMILIA	DISCIPLINA	SEGUIMIENTO A NORMAS	PROACTIVIDAD	PROACTIVIDAD	DESAPROBACIONES	DISCIPLINA	DISCIPLINA	SEGUIMIENTO A NORMAS	EFICIENCIA	EFICIENCIA	APERTURA AL CAMBIO	APERTURA AL CAMBIO	
	DIMENSIÓN CONFIANZA						DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD						DIMENSIÓN NORMAS RELACIONALES								
1	3	4	4	0	0	3	4	4	4	4	0	3	4	1	4	4	0	4	4	1	
2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	1	4	3	4	4	4	4	
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	0	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	1	3	3	4	
6	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
7	4	4	3	3	1	3	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	
8	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	3	3	1	4	3	3	
9	4	4	3	1	1	0	4	3	3	4	3	3	1	0	4	4	0	4	3	3	
10	1	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
11	4	4	3	0	1	4	3	3	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	
12	4	4	3	1	3	4	3	3	3	4	3	1	3	1	1	3	3	3	4	3	
13	4	4	3	0	1	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	1	4	3	4	
14	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
15	4	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
16	4	4	4	0	0	3	3	4	4	4	0	4	4	0	4	3	3	4	4	4	
17	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	1	4	4	0	4	4	0	4	4	4	
18	4	4	3	1	1	4	3	3	4	4	1	4	4	0	4	3	0	4	4	1	
19	4	4	4	3	4	0	4	3	4	4	0	4	4	0	4	4	4	4	4	0	
20	4	3	4	1	4	3	3	3	4	4	3	4	1	4	4	3	4	3	4	4	
21	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	0	4	1	3	4	4	0	4	4	4	
22	4	4	4	0	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	0	4	4	
23	4	4	4	0	3	3	3	3	4	4	3	4	1	1	3	3	0	3	3	0	
24	4	4	4	0	3	0	4	3	4	4	3	3	4	0	4	4	0	4	4	0	
25	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	0	3	4	0	4	4	4	4	
26	4	3	4	3	1	3	3	3	3	4	1	4	3	1	4	4	1	3	4	4	
27	3	3	3	1	0	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	
28	4	3	4	0	0	0	4	4	4	4	1	2	2	0	2	2	0	3	2	0	
29	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	1	3	3	0	3	4	3	4	4	3	
30	3	4	4	1	0	1	4	3	4	4	0	4	0	1	3	4	1	4	4	4	
31	4	3	3	0	4	4	4	3	4	4	3	3	1	3	4	3	0	4	3	1	
32	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	0	0	4	3	3	3	3	3	
33	4	3	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	4	4	3	3	3	4	
34	4	4	2	0	0	0	3	4	4	4	0	4	2	0	0	2	0	4	4	4	
35	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	
36	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	
37	3	4	3	0	4	2	2	4	4	4	3	2	2	2	3	3	0	3	3	0	
38	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	2	4	2	2	3	3	1	4	4	2	
39	3	1	3	1	4	3	3	3	4	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	
40	4	4	3	0	1	4	3	3	4	4	1	1	4	1	4	4	0	4	4	4	
41	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	
42	4	4	4	1	4	4	4	4	4	0	4	3	1	4	4	3	4	3	4	4	
43	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
44	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3	3	3	
45	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
46	4	4	4	4	0	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3	4	
47	4	4	4	0	1	3	4	3	4	4	3	3	3	0	3	4	0	4	4	3	
48	3	4	3	1	1	1	3	2	4	4	2	3	1	1	3	3	0	4	2	1	
49	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	4	4	0	4	4	4	
50	4	3	4	4	1	4	4	3	4	4	0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
51	2	4	4	1	2	0	4	2	4	3	1	3	4	1	4	3	1	4	4	2	
52	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	
53	4	4	4	4	0	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
54	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	0	3	3	0	4	4	0	4	3	4	
55	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	1	3	4	4	0	4	4	3	
56	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	
57	3	3	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	
58	4	3	4	0	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	4	4	0	4	3	3	
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	
60	3	4	3	0	4	1	2	2	3	2	4	2	2	1	2	2	0	3	4	4	

61	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	1	4	3	3	4	3	4
62	4	4	3	1	2	1	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	1	3	3	3
63	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	0	1	4	4	3	4	0	4
65	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	0	4	3	3
67	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	0	3	3	4	3	4	3	3	4	4
68	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4
69	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	3	3	1	3	4	4	3	3	3
70	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
71	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
72	4	4	0	1	4	4	3	4	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3
73	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
74	4	4	4	0	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
75	4	4	4	4	3	0	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	0	3
76	4	3	3	0	2	2	2	2	4	3	1	4	3	1	3	3	0	4	4	1
77	4	4	4	0	4	3	4	3	4	4	4	4	4	0	4	4	0	4	4	4
78	3	4	3	2	3	3	2	2	2	4	2	1	1	1	3	1	2	3	2	2
79	4	4	4	3	0	3	3	3	4	4	3	3	3	0	4	4	3	4	3	3
80	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	1	4	3	3
81	4	4	4	0	0	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1
82	4	4	4	0	3	4	3	3	4	4	0	1	4	3	4	4	0	4	1	3
83	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	0	3	3	1	4	4	3
84	4	0	4	0	3	3	3	3	4	3	4	4	3	0	4	4	1	4	4	1
85	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	0	3	4	4	0	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
87	4	0	4	1	1	4	4	3	4	4	1	3	3	0	0	3	1	4	3	3
88	4	4	4	3	0	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
89	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	1	4	3	3	4	3	4
90	4	4	3	1	1	1	2	2	4	4	0	2	4	2	4	4	0	3	4	0
91	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3	4	3	3	3	3
92	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	3	4	4	4
93	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
94	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	4
95	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	0	3	4	3	4	4	4	3	4	3
96	4	4	4	1	1	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4	0	4	4	3	3
97	4	4	4	0	0	3	4	3	4	3	4	3	0	4	4	0	4	4	4	3
98	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	0	4	4	0	4	4	3
99	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	0	1	3	3	4	4	4
100	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	0	4	4	1	4	4	4
101	4	3	4	0	0	1	3	3	3	4	3	4	3	0	3	4	0	4	4	3
102	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
103	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1
104	4	4	4	1	3	4	3	4	3	4	0	3	3	0	4	3	3	4	3	3
105	4	4	3	0	3	0	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	0	4	4	1
106	2	4	0	0	0	1	2	4	4	4	0	2	1	0	4	4	0	1	4	2
107	4	4	4	0	3	0	3	4	4	4	3	4	4	0	4	4	0	4	4	3
108	3	4	3	3	1	4	4	3	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1
109	3	3	4	0	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	1	4	4	4
110	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	0	4	0	0	4	3	0	4	4	4
112	4	4	4	4	0	4	3	3	3	4	0	4	1	0	4	4	0	4	4	4
113	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	0	3	3	3	3	4
114	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	3	4	1	3	4	3	3	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0	4	4	3	4	3	4	4	3	4
118	4	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	1	4	3	4
119	4	4	4	3	0	3	4	3	4	4	0	4	3	1	4	4	4	4	4	3
120	4	4	4	0	3	3	4	3	4	4	3	4	3	0	4	4	3	4	4	4
121	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	1	3	1	3	3	1	4	3	4
122	4	4	4	0	0	0	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	0	3	4	0
123	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	0	4	4	3	4	4	0	4	4	4
124	4	4	4	3	1	1	4	3	4	3	1	1	1	1	3	0	4	3	3	3
125	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	0	3	4	4	4	4	4
126	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	0	0	3	4	3	4	4	3
127	1	4	4	0	1	1	4	4	4	1	0	4	4	0	4	4	1	3	4	2
128	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
129	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	1	3	4	0	4	4	3
130	4	4	4	2	3	4	3	2	3	1	3	1	1	3	2	1	0	3	4	4
131	4	4	4	0	0	2	2	2	4	4	0	2	2	2	2	2	2	4	4	2
132	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	0	4	4	4	4	4	4
133	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	1	4	0	0	3	4	0	4	3	3
134	4	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	4	0	3	0	4	0	4	4	4
135	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3
136	4	4	4	1	1	1	4	4	3	4	4	3	0	0	3	4	0	4	3	3
137	4	4	4	0	4	3	4	4	4	4	0	3	4	1	4	4	0	4	4	4
138	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
139	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	1	3	1	1	3	4	3	3	3	4
140	3	4	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3
141	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	0	3	3	3	4	1	1
142	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
143	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	1	4	0	3	3	4	4	4	4	3
144	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	0	1	3	3	1	4	3	4
145	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	1	1	4	4	4	3	3
146	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4
147	4	4	3	0	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	0	4	4	4	0
148	4	4	4	0	3	4	3	3	4	4	4	3	3	0	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4
150	4	4	4	1	3	4	4	3	3	4	0	1	4	1	3	4	4	4	3	4
151	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	1	3	1	4	3	4	3	4
152	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	3	3	4
153	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	1	3	0	4	1	4		

155	4	4	3	1	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1	3	3	3	4	3	3
156	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	0	4	3	0	3	3	1	4	4	3
157	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	4
158	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	1	3	4	4	3	4
159	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
160	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4
161	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	1	4	4	0	4	4	0	4	4	4
162	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
163	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	1	0	1	3	3	4	3
164	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	0	4	3	3	4	4	4	4
165	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	3	3	1	4	3	4	3
166	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	3	3	3	3	4	3	4
167	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	1	0	3	3	3	3	4	3	4
168	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	0	4	4	4	4	4	1	4	4	4
169	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	4	4	0	3	4
170	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	1	1	0	4	1	1	4	1	3
171	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	0	0	4	4	4	4	3	3
172	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	0	3	4	0	4	4	4
174	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	0	4	4	4
175	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	3
176	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	4	3	4
177	3	4	3	3	0	4	3	3	3	4	4	3	3	0	3	4	4	4	4	4
178	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3
179	4	4	3	1	1	4	4	3	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4	4	4
180	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
181	3	4	4	1	3	4	3	3	4	4	3	4	4	1	4	4	0	4	4	4
182	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	3	3	1	1	4	4	1	3	3	3
183	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	0	3	3	4	3	4	3	3
184	2	2	4	1	1	2	3	2	4	4	0	2	2	0	0	4	0	4	4	1
185	4	4	4	4	1	4	4	4	0	4	3	3	0	0	4	3	3	3	3	4
186	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	0	3	3	4	0	3	3	3
187	4	4	4	0	3	4	3	3	4	4	3	4	0	4	3	4	0	4	3	4
188	3	2	2	1	2	3	2	2	4	4	1	4	2	1	3	4	0	4	3	1
189	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	4	0	4	3	3
190	4	4	4	3	3	4	0	4	4	4	4	4	1	4	4	4	0	4	3	3
191	4	4	4	0	4	4	4	0	4	4	4	4	0	0	2	4	0	4	2	0
192	4	4	4	3	3	4	3	0	4	4	2	4	3	1	3	3	3	3	4	1
193	4	4	4	1	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3
194	3	1	3	0	1	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	0	4	4	0
195	4	4	4	0	4	4	3	3	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0
196	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	1	3	4	3	4	3	0
197	4	4	4	3	3	3	4	0	4	4	0	3	4	0	4	3	1	4	3	0
198	4	4	4	3	4	4	3	0	4	4	3	4	1	3	3	4	1	4	4	1
199	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	0	3	4	4	1	4	3	1
200	3	3	2	2	2	4	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
201	4	4	4	1	3	3	4	0	3	4	1	4	0	3	3	3	3	3	3	0
202	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	0	3	4	4	0	4	4	0
203	4	4	4	3	3	3	0	3	4	4	0	4	4	1	4	4	0	4	4	0
204	4	4	3	3	3	1	0	4	4	3	3	3	1	1	3	1	1	4	3	3
205	4	4	4	0	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	0	0	4	3	1
206	4	4	4	2	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	1	0	4	3	1
207	3	4	4	0	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	0	0	4	3	1
208	1	3	1	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	0	1	4	0	4	0	0
209	4	4	4	0	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	0	0	4	3	1
210	4	4	3	3	3	1	0	4	4	3	3	3	1	1	3	1	1	4	3	3
211	4	4	4	2	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	1	0	4	3	1
212	3	4	4	0	3	1	0	4	3	4	3	3	4	4	4	0	0	4	3	1
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
214	1	3	1	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	0	1	4	0	4	0	0
215	3	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	3	3	4	1	3	3	3	1
216	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	3	0
217	4	4	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	0
218	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3	0	3	3	1	3	4	3	4	3	0
219	4	4	4	3	3	4	3	1	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	3	0
220	4	4	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	1
PRO MED IOS varianz	3.8	3.8	3.6	2.1	2.7	3.1	3.2	3.1	3.6	3.8	2.3	3.1	2.6	1.8	3.1	3.5	1.9	3.7	3.4	2.9
	0.3	0.4	0.4	2.0	1.5	1.4	0.9	0.8	0.4	0.2	1.8	0.8	1.8	2.0	1.1	0.7	2.5	0.4	0.5	1.8

SOLIDARIDAD	CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	USO DE TECNOLOGÍA	USO DE TECNOLOGÍA	VALORACIÓN DE LO EXTRANJERO	VALORACIÓN DE LO EXTRANJERO	APERTURA TRANS CULTURAL	PRÁCTICAS TRANS CULTURALES	INTERACCIÓN TRANSACCIONAL	NIVEL DE ACTITUD AL COMPROMISO LABORAL (auto percepción)
DIMENSIÓN Satisfacción laboral						DIMENSIÓN DISPOSICIÓN A LO TRANSCULTURAL						
3	4	3	4	1	0	4	0	4	3	3	1	MEDIO
3	0	3	4	1	4	3	3	0	0	0	1	ALTO
3	3	4	3	4	3	4	0	3	4	3	4	ALTO
4	4	4	4	4	4	3	0	3	3	0	4	ALTO
3	4	4	4	3	4	4	0	2	3	1	4	ALTO
3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	3	ALTO
4	3	3	3	4	1	3	0	2	3	1	4	MEDIO
3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	1	4	ALTO
4	4	4	4	1	3	1	4	1	3	1	3	MEDIO
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	4	ALTO
4	3	4	3	0	4	4	0	4	3	4	0	ALTO
3	3	3	3	3	3	3	3		3	0	4	ALTO
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	ALTO
3	1	3	4	4	4	3	0	3	3	0	3	ALTO
3	3	3	4	4	3	3	0	2	1	0	4	ALTO
4	3	3	4	3	0	4	3	2	4	3	4	ALTO
3	4	4	4	3	4	4	0	2	4	4	4	ALTO
4	3	3	3	0	1	3	3	3	1	3	3	MEDIO
4	3	3	4	4	4	4	0	0	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	4	4	3	0	2	3	1	3	ALTO
4	4	4	3	0	4	4	0	0	3	0	3	MEDIO
3	3	3	4	3	4	4	3	0	3	0	0	MEDIO
4	4	4	3	3	3	3	1	0	3	3	3	MEDIO
4	4	3	4	3	3	3	0	2	0	3	4	MEDIO
4	4	4	4	3	4	4	3	0	3	3	4	ALTO
4	4	4	3	1	3	3	1	1	3	3	4	ALTO
4	4	4	3	4	4	4	1	0	4	3	4	ALTO
4	4	2	4	0	0	1	0	3	2	2	0	MEDIO
4	4	4	4	3	3	4	1	2	3	4	4	ALTO
4	4	4	4	4	3	4	0	2	3	3	4	ALTO
3	3	4	4	4	4	4	0	1	1	0	3	MEDIO
3	3	4	4	4	3	4	0	2	4	3	3	ALTO
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	ALTO
2	4	4	4	0	3	1	0	4	2	0	0	MEDIO
4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	ALTO
4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	1	3	ALTO
3	2	3	2	1	2	3	0	2	0	3	3	MEDIO
4	3	2	3	0	0	2	1	1	1	1	0	MEDIO
4	3	4	1	1	3	3	3	2	3	3	3	MEDIO
4	4	4	4	1	0	4	0	1	3	4	0	MEDIO
3	3	3	3	3	3	3	0	4	1	3	3	ALTO
4	4	4	3	0	3	3	3	1	4	3	4	ALTO
3	1	3	3	3	4	3	3	0	3	1	4	ALTO
4	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	ALTO
4	3	3	3	3	4	3	1	1	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	3	3	ALTO
3	4	4	4	3	3	1	0	0	4	4	0	MEDIO
3	4	4	4	2	1	3	1	4	4	4	0	MEDIO
4	3	4	4	4	3	0	0	4	3	3	3	ALTO
4	4	0	1	4	4	0	0	0	1	0	4	MEDIO
2	4	3	3	0	1	3	0	0	0	4	0	MEDIO
4	4	4	3	3	3	4	0	3	3	3	3	ALTO
4	3	3	3	3	4	3	1	2	1	1	4	ALTO
4	3	3	4	4	3	4	3	1	3	3	4	ALTO
4	4	4	3	3	4	4	0	0	4	4	4	ALTO
3	3	3	3	4	3	3	0		3	0	0	MEDIO
4	3	4	3	4	4	4	0	2	1	1	3	ALTO
4	4	4	4	1	3	4	0	0	4	3	3	ALTO
3	3	3	3	4	3	3	3	1	0	1	3	MEDIO
3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	MEDIO
4	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3	ALTO
3	1	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	MEDIO
4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	ALTO
4	4	3	4	0	4	3	3	2	4	4	3	ALTO
4	4	3	4	3	3	3	1	2	4	3	4	ALTO

4	3	3	4	4	3	3	0	1	3	0	4	ALTO
3	4	3	1	3	3	1	3	0	3	3	4	ALTO
3	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	4	ALTO
3	3	3	3	3	4	3	0		0	0	4	MEDIO
4	3	3	4	4	4	1	3	2	0	0	3	ALTO
4	3	4	4	3	3	3	4	2	0	0	3	ALTO
4	4	4	4	0	4	3	0	2	4	0	3	ALTO
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	4	3	4	0	2	3	0	4	ALTO
4	3	4	3	3	3	4	0	2	3	3	3	ALTO
3	3	2	3	2	0	2	2	3	2	2	2	MEDIO
4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	4	4	ALTO
3	1	2	3	3	2	1	2	0	2	2	2	MEDIO
4	4	4	3	3	3	3	3	1	3	1	3	ALTO
4	1	3	3	3	3	4	0	2	3	4	3	ALTO
4	4	3	3	3	3	3	3	2	1	3	0	ALTO
3	3	4	3	3	3	3	0	2	0	0	4	MEDIO
3	4	4	3	4	1	4	0	0	1	3	3	ALTO
4	4	4	4	4	1	3	1	3	1	3	3	ALTO
4	4	3	3	4	0	4	0	0	3	0	4	ALTO
4	3	4	4	3	4	3	0	0	4	0	4	ALTO
3	1	3	3	3	4	1	1	0	4	1	4	MEDIO
3	0	3	3	3	3	3	1	1	4	1	3	ALTO
4	4	4	4	3	4	3	3	1	4	1	3	ALTO
4	3	3	2	1	0	3	1	2	4	4	0	MEDIO
3	3	3	4	1	3	3	0	4	3	3	3	ALTO
3	3	4	4	4	4	4	1	2	4	0	4	ALTO
3	4	4	4	3	3	3	3	0	3	1	4	ALTO
4	3	4	4	4	3	3	0	2	4	3	3	ALTO
4	3	3	3	3	3	4	0	4	3	4	3	ALTO
4	3	3	4	4	1	3	0	4	4	3	3	ALTO
3	3	4	4	3	4	4	0	1	3	3	3	ALTO
3	1	4	4	3	3	4	0	4	3	3	4	ALTO
3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	0	4	ALTO
4	3	3	4	0	4	4	0	0	3	3	4	ALTO
3	3	4	4	4	3	3	1	0	4	1	3	MEDIO
3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	ALTO
3	3	3	4	3	4	3	0	2	3	0	4	MEDIO
3	4	4	4	3	3	3	3	0	3	4	4	ALTO
4	4	4	4	3	0	3	1	3	0	0	3	MEDIO
4	4	4	4	2	1	0	4	3	2	1	4	MEDIO
4	3	4	4	0	3	4	3		4	4	3	ALTO
1	1	3	4	4	4	3	1	2	4	3	1	ALTO
3	4	4	3	4	3	4	3	1	3	0	4	ALTO
3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	4	ALTO
3	4	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	ALTO
3	3	4	4	3	4	1	0	2	0	4	4	MEDIO
3	3	3	3	3	4	3	0	0	3	3	3	ALTO
3	3	1	3	3	4	3	3		3	3	4	ALTO
4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	ALTO
4	3	4	3	3	4	4	1	0	3	1	4	ALTO
3	1	0	4	4	4	4	0	3	3	3	4	ALTO
4	1	3	4	3	4	4	0	0	3	3	1	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	0	2	4	4	0	ALTO
4	4	3	4	4	3	4	0	2	1	1	4	ALTO
3	3	3	3	4	4	4	3	1	3	3	3	ALTO
4	4	4	4	4	0	4	0	0	4	4	0	MEDIO
4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	0	0	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	0	0	ALTO
3	3	3	3	1	4	1	1	0	1	3	4	MEDIO
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	ALTO
4	4	4	3	3	4	4	3	0	3	3	4	ALTO
1	1	4	4	0	1	3	0	4	4	4	3	MEDIO
4	4	4	4	3	3	4	0	4	3	3	1	ALTO
2	2	2	2	2	4	2	2	3	0	1	3	MEDIO
3	2	3	1	1	4	1	0	2	0	0	4	MEDIO
2	4	4	3	0	0	4	2	0	2	2	2	MEDIO
4	4	4	4	4	4	4	0	2	1	1	4	ALTO
3	4	4	3	3	3	3	0	0	3	1	4	ALTO
4	4	0	4	0	4	4	0	0	3	3	3	ALTO
3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	ALTO
3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	0	3	4	0	4	ALTO
3	3	3	3	3	4	4	0	1	3	4	4	ALTO
3	3	4	4	3	1	3	0	0	1	1	3	ALTO
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	ALTO
3	3	0	3	1	3	3	0	1	3	1	4	ALTO
3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	1	3	ALTO
4	4	4	4	0	3	4	0	2	3	3	3	ALTO
3	3	3	4	4	4	3	0	0	3	0	3	ALTO
4	4	4	4	3	4	4	3	0	1	3	3	ALTO
4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	3	3	4	3	1	3	1	3	ALTO
3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	0	ALTO
4	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	4	ALTO
4	4	4	4	3	4	4	0	1	1	3	4	ALTO
3	4	3	4	4	3	4	0	4	3	0	4	ALTO
4	4	3	1	1	4	3	1	2	0	0	4	ALTO
3	3	4	4	4	3	4	0	2	3	0	4	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	1	4	ALTO
3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	ALTO	
3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	ALTO
4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	1	4	ALTO
4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	ALTO
4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	1	3	ALTO
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	ALTO
4	4	4	3	3	3	4	3	0	3	1	3	ALTO
3	3	4	4	3	3	4	1	2	1	3	3	ALTO
4	3	4	3	3	4	3	0	2	4	1	4	ALTO
4	3	1	4	3	3	1	1	3	1	1	4	ALTO

3	3	3	3	3	4	3	1	1	3	1	4	ALTO
4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	ALTO
4	4	3	4	4	4	3	0	1	4	1	4	ALTO
3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	ALTO
4	3	3	4	3	4	0	1	4	1	4	3	ALTO
4	4	3	3	3	4	3	3	0	3	0	4	ALTO
3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	ALTO
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	ALTO
4	4	4	4	3	4	3	1	2	4	3	3	ALTO
4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	ALTO
4	4	3	1	3	3	0	1	2	0	1	3	ALTO
4	4	3	4	1	4	4	1	0	3	1	3	ALTO
3	3	3	4	3	3	3	1	3	1	3	3	ALTO
4	3	3	4	3	1	3	0	2	1	1	4	ALTO
4	3	3	4	3	3	3	1	1	3	3	4	ALTO
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	ALTO
3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	ALTO
4	4	3	4	3	4	3	0	3	1	3	4	ALTO
4	4	3	3	2	0	3	0	2	4	3	1	MEDIO
4	0	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	ALTO
3	3	3	4	3	3	3	3	0	3	3	4	ALTO
4	3	4	3	3	3	3	1	2	1	1	4	ALTO
4	4	3	3	1	2	3	0	2	0	2	3	MEDIO
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	ALTO
3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	ALTO
2	0	4	4	4	4	0	4	2	2	0	4	MEDIO
3	1	4	4	3	4	3	3	4	3	1	4	MEDIO
4	1	1	3	4	4	1	0	1	1	0	4	MEDIO
4	0	4	4	1	4	4	3	1	3	3	1	MEDIO
4	0	4	4	4	4	4	0	3	3	3	4	MEDIO
3	1	3	4	3	3	3	0	3	1	0	3	MEDIO
3	1	3	4	1	3	3	3	1	1	3	3	MEDIO
3	1	3	4	3	4	3	1	2	1	0	4	MEDIO
3	1	0	4	3	4	3	1	2	0	0	4	MEDIO
3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	MEDIO
1	1	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	MEDIO
4	0	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	MEDIO
4	0	4	4	3	3	3	1	2	3	0	3	MEDIO
3	0	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	MEDIO
4	0	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
3	1	1	1	3	2	1	0	0	1	1	2	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
3	0	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
4	0	4	4	0	3	4	1	4	4	4	3	MEDIO
4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	ALTO
3	1	1	1	3	2	1	0	0	1	1	2	MEDIO
3	1	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	MEDIO
3	0	3	3	3	3	3	3	1	3	3	4	MEDIO
1	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	4	MEDIO
4	0	3	3	4	4	4	3	1	3	3	4	MEDIO
3	1	3	3	3	4	3	3	1	1	1	4	MEDIO
3	3	3	3	1	3	3	3	0	3	3	4	MEDIO
3.5	2.9	3.3	3.5	2.8	3.2	3.2	1.4	1.8	2.6	2.2	3.2	
0.4	1.6	0.7	0.5	1.5	1.2	0.9	2.0	1.6	1.5	2.0	1.3	