
REVISTA

R GLOBAL *de* NEGOCIOS

Volumen 3

Número 1

2015

CONTENIDO

Estudio Experimental de la Calidad de Vida Laboral en Mipymes Turísticas Luis Alfredo Argüelles Ma, Román Alberto Quijano García, José Alonzo Sahuí Maldonado, Mario Javier Fajardo & Deneb Elí Magaña Medina	1
Factores Que Amenazan la Sobrevivencia y Continuidad de la Empresa Familiar en México Laura Leticia Gaona Tamez, Rosa Hilda Hernández Sandoval, Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos, Yolanda Saldaña Contreras, Fernando M. Ruiz Díaz & Esli Isai Gaytán Martínez	17
Potencial Económico del Aviturismo en los Cabos José Emer García de la Puente Orozco & Plácido Roberto Cruz Chávez	29
Incursión Laboral de Egresados: Como Elemento Para Evaluar la Pertinencia Juan Carlos Román Fuentes, Rafael Timoteo Franco Gurría & Angel Esteban Gordillo Martínez	45
Percepción del Empleador Sobre la Competitividad Laboral de Estudiantes de Programas Acreditados Leonel Rosiles López, Cruz Elda Macías Terán, Santiago Pérez Alcalá & Julio Cesar León Prieto	57
Modelos de Negocio de Dos Lideres Latinos en Carne Bovina Miguel Ángel Vargas Del Ángel, Manrubio Muñoz Rodríguez & Quito López Tirado	69
Diagnóstico de Desempeño Individual: El Caso del Departamento de Administración de Un Distrito de Riego María del Carmen Vásquez Torres	83
Transmisión de Conocimientos en la Industria de la Esfera Navideña de Chignahuapan Puebla México María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Rafaela Martínez Méndez, Gerardo Serafín Vera Muñoz & E. J. Antonio Anzaldo Ortiz	97
Liderazgo y Capital Social, Ejes Para Consolidar Un Clúster: CS Muebles en Jalisco, México Berta Ermila Madrigal Torres, Ricardo Arechavala Vargas, Katia Lozano Uvario & Rosalba Madrigal Torres	109

ESTUDIO EXPERIMENTAL DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN MIPYMES TURÍSTICAS

Luis Alfredo Argüelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche, México
Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche, México
José Alonzo Sahuí Maldonado, Universidad Autónoma de Campeche, México
Mario Javier Fajardo, Universidad Autónoma de Campeche, México
Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

RESUMEN

Se desarrolla el modelo predictivo de calidad de vida laboral obtenido en la primera fase del proyecto de investigación (Argüelles et al., 2013), diseñando estrategias a nivel negocio, experimentando con los 50 trabajadores de las mipymes turísticas. El experimento confirma que el modelo es confiable para la percepción de esta calidad de vida, al responder en forma positiva las variables dependientes de las dimensiones observadas: soporte institucional, seguridad, integración al puesto, satisfacción, bienestar logrado, desarrollo personal, y administración del tiempo libre. Definiéndose que las estrategias directivas que se adopten en base a este modelo predictivo llevarán a mejorar la competitividad organizacional. Los resultados de la correlación de las variables independientes y dependiente, son altamente aceptables, significando su estrecha relación y respuesta entre sí, además que a través de la prueba estadística T Student, se comprobó que las estrategias diseñadas para el experimento impactaron en los trabajadores, incrementando su percepción de satisfacción.

PALABRAS CLAVE: Experimento, Calidad de Vida, Estrategias, Satisfacción Laboral

EXPERIMENTAL STUDY OF THE QUALITY OF WORKING LIFE IN MIPYMES TOURIST

ABSTRACT

This paper develops a predictive model of quality of working life as the first phase of the research project (Argüelles et al., 2013). We design strategies at the business level, experimenting with 50 workers of tourist mipymes. The experiment confirms the model is reliable for the perception of quality of life and to respond in a positive way observed size-dependent variables. These variables include institutional support, security and integration into the post, satisfaction, successful wellness, personal development, and free time management. Defining management strategies to be adopted on the basis this predictive model will enhance organizational competitiveness. The results of correlation tests between the independent variables and dependent are highly acceptable. The T Student test, found that strategies designed for the experiment had an impact on workers, increasing their perception of satisfaction.

JEL: M540

KEYWORDS: Experiment, Quality of Life, Strategies, Job Satisfaction

INTRODUCCIÓN

Bajo la percepción de los trabajadores, la calidad de vida laboral se convierte en un fenómeno complejo y se puede presentar a través del absentismo laboral. Múltiples son los aspectos que deben contemplarse cuando se aborda el estudio, entre otras cosas: el momento histórico, la concepción religiosa, las diferencias individuales, los aspectos sociales, así como las particularidades empresariales (Boada, De Diego y Vigil, 2004). La calidad de vida en el trabajo cobra particular importancia a partir de los años 70 en los Estados Unidos de Norteamérica, donde se alcanza el reconocimiento social e institucional debido a las actuaciones del “Movimiento de CVL (Calidad de Vida Laboral)”. Su espíritu de lucha parte de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, prestando especial interés al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. Cuando se lleva a cabo este evento, el tema de calidad de vida laboral se convierte en tema común, y se extiende tanto en el mismo país de origen como en Europa. Su enfoque está ligado a la corriente del Desarrollo Organizacional, y en Europa recibe influjos del enfoque socio técnico y de la democracia industrial. Gran parte del éxito organizacional actual, se basa en la capacidad de integración de los trabajadores a los planes empresariales, consiguiendo que los objetivos institucionales sean adoptados por ellos. Las mipymes, han entendido que a los empleados la parte remunerativa ya no es tan importante, ni significa una estrategia total de retención, que existen una serie de factores que orientan su satisfacción.

Reiterando la corriente Europea, Ulmer (1987) y Hopkins (1983) se identifican con la humanización del trabajo, que propicia el crecimiento a la productividad; el punto en el que los miembros de una organización son capaces de satisfacer sus necesidades en el contexto empresarial, donde se aplican todo tipo de políticas y estrategias de gestión de recursos humanos puede considerarse como calidad de vida laboral (Chiavenato, 1995). La salud laboral es un tema relevante a nivel mundial al referirse a la relación entre salud y el trabajo, con enfoque de encontrar el equilibrio que permita a los empleados desarrollar sus actividades laborales bajo las mejores condiciones posibles, y así llegar a alcanzar el objetivo de lograr el nivel más alto de bienestar físico, mental y social de los empleados en los lugares de trabajo (OIT, 2010) (OMS, 2004). Es un reto en las organizaciones, de vital importancia, preservar la calidad de vida laboral, toda vez que su buena observancia garantiza la productividad empresarial; si el propósito de la organización es crecer, significa que debe vincularse estrechamente con el capital humano conocerlo y propiciarle los medios adecuados para su proyección satisfactoria (Ruzzier, Antoncic, Hisrich y Konecnik, 2007).

Esta investigación experimental, parte del estudio transversal realizado en la primera parte del proyecto, en el sector turístico hotelero campechano, para describir y correlacionar la calidad de vida de los trabajadores, diseñando y aplicando para las 10 empresas que formaron parte de la población, las estrategias que mejoren la percepción de los empleados, aplicando con posterioridad en forma consistente el instrumento válido y confiable para medir la calidad de vida en el trabajo (González, Hidalgo, Salazar y Preciado, 2010), integrado por 7 rubros multidimensionales, en las que visualiza cuando el individuo se integra al trabajo, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas sus necesidades personales de: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal alcanzado, así como la administración y tiempo libre. Se transita por un marco teórico que sustenta la elección, para concluir con la ratificación del modelo predictivo propuesto.

Siempre nos habremos de preguntar la probabilidad de mejorar las productividad empresarial y el rendimiento óptimo de los trabajadores, si tenemos a la mano un modelo predictivo de calidad de vida laboral y se apliquen estrategias a nivel negocio que las mejore e impacten en ella. De esto se trata la investigación, obtener al final de cuentas si hay un impacto positivo en la percepción de la satisfacción laboral, después del uso de estrategias idóneas que la motiven. Esta investigación se presenta organizada como sigue. En el apartado de revisión de la literatura se desarrollan las diversas corrientes teóricas que

sustentan la calidad de vida laboral, dirigiéndose a las dos corrientes principales que son las características personales y el entorno laboral, derivando en el instrumento que recoge la percepción de los trabajadores bajo esta visión. Posteriormente se presenta la metodología en donde se describe el procedimiento para describir, correlacionar y experimentar las estrategias a nivel negocio, que explican la modificación de percepción de la calidad de vida en ese entorno personal y empresarial. A continuación se relatan los resultados de la investigación. Finalmente, las conclusiones, limitaciones y futuras actuaciones con relación a la investigación que se presenta.

REVISION DE LA LITERATURA

Las transformaciones que ha sufrido la sociedad a través de los tiempos, de industrial a tecnológica, ha cambiado la actividad laboral, sustituyendo la labor física con la mental, incrementando los niveles de competitividad, aparejado por las innovaciones científicas y tecnológicas, produciendo nuevas demandas de los trabajadores, que traen por consecuencia la influencia de la organización en el comportamiento y aspecto socioemocional del individuo dentro de ella, así como del empleado en la empresa. El estudio de la calidad de vida laboral se viene investigando desde dos perspectivas teórico-metodológicas, básicamente: observándola desde el entorno del trabajo y desde el punto de vista psicológica (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González et al., 1996). Ambas corrientes difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito de mejora en la calidad de vida, en los aspectos del entorno de trabajo como objeto de estudio, en el punto en que centran su interés y en el nivel de generalidad de sus análisis de la vida laboral.

Sin embargo, se complementan y guían a un estudio integral. En la recopilación de definiciones representativas de la calidad de vida laboral, se encuentran los dos enfoques tratados anteriormente, y que en su conjunto vienen a soportar la teoría de las estrategias que se diseñaron para comprobar su funcionalidad bajo el modelo predictivo obtenido en el trabajo de investigación desarrollado en su primera etapa por Argüelles et al. (2013), siendo: 1. “Un proceso para humanizar el lugar de trabajo” (Walton, 1973), 2. “Condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal” (Lau, 2000), 3. “Alta calidad de vida, cuando: a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizando bien, y c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales” (Katzell et al., 1975), 4. “Es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados, desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales” (Robbins, 1989), 5. “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo” (Fernández, 1999), y 6. “Conjunto de Estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (De la Poza, 1998).

La manera en como las personas perciben el día a día del ambiente laboral, que involucran situaciones como: condiciones físicas, contractuales, remunerativas, de desarrollo, descanso, relaciones sociales que se dan entre los trabajadores, como entre éstos y la parte empresarial, también las actividades y los valores de los sujetos y las percepciones de satisfacción o insatisfacción, configuran la multidimensionalidad de la calidad de vida laboral (Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, 1998), (Chiang, 2008). Bajo la perspectiva de la calidad de vida psicológica, se muestra un particular interés en el trabajador, efectuando un análisis minucioso de los elementos que constituyen las distintas situaciones

de trabajo en las que participa en forma directa el individuo. En resumen, el enfoque del entorno de trabajo subordina los aspectos subjetivos de la vida laboral a las condiciones de trabajo y los elementos estructurales de la organización, y la psicológica concede al trabajador un papel destacado, ambos son complementarios para el estudio integral de la calidad de vida laboral. El enfoque de la calidad de vida en el entorno de trabajo, tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, el objeto de análisis es el conjunto de la organización comprendida como un sistema, realizando un estudio a nivel macro, esto es, de los diferentes subsistemas que la conforman.

Congruentes con lo expuesto, la calidad de vida laboral manifiesta la forma en que se percibe la experiencia laboral tanto en sus condiciones objetivas como la seguridad, higiene, salario, como en las subjetivas, esto es, la forma en que lo vive y experimenta el trabajador (González et al., 1996). Investigar acerca de los efectos de la calidad de vida laboral es importante al repercutir en la toma de decisiones acertadas, tanto para prevenir, como para solucionar conflicto entre empleado-organización (Davis, 2001), se palpan beneficios tales como: 1. Al vigilar las actitudes en las diferentes áreas, se conocen los sentimientos y las sensaciones implicadas; 2. Mediante encuestas y su retroalimentación, se puede mejorar la participación de los empleados, así como la comunicación en todas sus direcciones. Los individuos externalizan los pensamientos, y mejora su estado emocional, derivándose en la detección de necesidades; 3. La planeación y vigilancia de nuevos programas que propician cambios en la empresa, y los mismos empleados. En los estudios anteriores se observan investigaciones paralelas, por un lado se toman las variables del entorno laboral y por el otro, las características personales de los individuos. Habrá que conjuntar las teorías, para tener un panorama completo de la calidad de vida laboral.

Se atribuye el término de “calidad de vida laboral” a Louis Davis en 1970, en el que se pretendía describir la preocupación por el bienestar y la salud de los empleados que toda organización debía generar, a efecto de que se desempeñasen óptimamente en sus labores. En épocas actuales, este concepto abarca también aspectos físicos, ambientales y psicológicos del centro de trabajo, implicando un respeto a las personas para su comodidad, satisfacción y motivación. El concepto aludido incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento a los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, apertura de decisión y participación (Chiavenato, 2004). González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010) desde su óptica, para construir el instrumento que mide la calidad de vida laboral (CVT), establecen su definición: “La CVT es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las necesidades personales; asimismo, continúan señalando, implica la valoración objetiva y subjetiva de las dimensiones: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal alcanzado, así como la administración y tiempo libre.

Como conclusión de los antecedentes teóricos expuestos, y propuestos por los diferentes autores, se puede decir que la calidad de vida laboral ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el lugar de trabajo, y, el grado de satisfacción de las personas que lo desempeñan. Las organizaciones necesitan personas motivadas que participen activamente en los trabajos realizados, que sean atendidos correctamente por sus contribuciones, y que su calidad de vida sea el reflejo de su aporte, tanto al círculo que pertenece como a la misma sociedad de la que es parte. Es por lo expuesto teóricamente, que justamente el instrumento desarrollado por González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010), resulta el idóneo para medir la calidad de vida de los trabajadores del sector hotelero campechano, siendo el utilizado en esta investigación.

Como primera parte del proyecto de investigación de la Calidad de Vida Laboral de los empleados de las mipymes turísticas campechanas (Argüelles et al., 2013), se obtuvo un modelo predictivo de cada una de la dimensión del instrumento CVT-GOHISALO, el cual sirve de base para el experimento de este avance

del conocimiento. Para experimentarlo, la organización diseña estrategias a nivel negocio dirigido a las áreas de insatisfacción, que les permitan obtener una ventaja competitiva y mejorar la percepción de la calidad de vida laboral (Hill y Jones, 2005). Para poder comprobar si las estrategias tienen el impacto esperado, basta con establecer dos hipótesis: a) Hipótesis de Investigación (Hi) = el establecimiento de estrategias mejoran la percepción de los trabajadores de la calidad de vida laboral, y b) Hipótesis Nula (Ho) = el establecimiento de estrategias no cambian la percepción de los trabajadores de la vida laboral.

METODOLOGÍA

Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo experimental correlacional, se tiene un grupo de estudio al que se le aplican las estrategias que puedan modificar la estructura de la percepción original de la calidad de vida laboral, en el ambiente del sector turístico hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche. Inicialmente en el periodo de junio a agosto de 2013, la entidad diseña sus estrategias de negocio, las aplica a partir del mes de septiembre del mismo año y posteriormente se obtienen los resultados. A partir de enero de 2014 se inicia la recopilación de datos utilizando consistentemente el instrumento elaborado por González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010), en sus siete dimensiones, concluyendo en febrero del mismo año. Siguiendo este camino, se describen los rasgos característicos modificados de la calidad de vida laboral de la población sujeta de estudio. Este trabajo es cualitativo, aplicando cuestionarios y utilizando como método la entrevista.

Población y Muestra

Ésta se refiere al conjunto de personas, instituciones o cosas al cual está dirigida la investigación, misma que se seleccionó de acuerdo con la naturaleza del problema para generalizar los datos recolectados; en este sentido, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El modelo predictivo de calidad de vida se obtuvo con 10 mipymes del sector turístico campechano, con 50 trabajadores, que representaron a la población total, con lo anterior, tal como lo manifiesta Cárdenas (1996), se está ante la presencia de una muestra del tipo censal, ya que puede participar toda la población sin necesidad de determinarse la muestra. Ratificando lo anterior, Chávez (1994) señala que una muestra censal poblacional implica la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado, los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña y se puede hacer un estudio de cada uno de los elementos que la conforman. Las estrategias a nivel negocio se diseñaron para las 10 empresas modelo, con 50 trabajadores, misma utilizada en la muestra inicial, ya que el objeto es generar ventaja competitiva.

Instrumentos

Al ser la continuación del proyecto de investigación desarrollado por Argüelles et al (2013), el instrumento ya ha sido comprobado ser adecuado para el objeto del trabajo, ya aplicado después del diseño y uso de las estrategias a nivel empresa, se determinó su confiabilidad, obteniendo 0.89 de alfa de cronbach, por lo que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista. 2006). Para las variables relacionadas con la calidad de vida laboral, se aplicó el CVT-GOHISALO (González, Hidalgo, Salazar y Preciado, 2010), creado específicamente para medir este concepto, debidamente acreditada su validez y confiabilidad, instrumento construido con 74 ítems, los cuales se agrupan en 7 dimensiones: soporte institucional, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre, las cuales pueden valorarse de manera independiente. Un total de 37

(50%) ítems presentaban insatisfacción y los restantes 37 (50%) satisfacción. Se describen todos y se analizan preferentemente los primeros.

Los ítems se encuentran agrupados por tipo de respuesta, las cuales se encuentran en escala tipo Likert de 0 (la peor calificación), hasta 4 (la mejor calificación). Para la interpretación de los resultados se recomienda utilizar los límites para el puntaje de satisfacción baja, media y alta, en cada una de las dimensiones. El instrumento se aplicó de manera personalizada e individual con la finalidad de estar seguros de que los ítems fueran comprendidos por los empleados del sector hotelero; el cuestionario para describir la calidad de vida laboral, se aplicó bajo la corriente cualitativa, utilizando como método la entrevista, se desarrolló con los 50 trabajadores del caso de estudio de las organizaciones del sector hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, con las respuestas se construyó una base de datos para que las variables contenidas en las siete dimensiones se analizaran en función a distribuciones de frecuencias.

Aplicado el instrumento a la población que sirve de base al experimento, se obtuvo un nuevo modelo calidad de vida laboral, que se comparó con el original propuesto en la primera parte del proyecto de investigación, determinándose el grado de afectación que tuvieron las estrategias a nivel negocio implantadas por la organización en la percepción de los trabajadores por la calidad de vida laboral, auxiliándose de la prueba estadística T de Student. Para una mejor comprensión de los conceptos de estudio, habrá que revisar la Tabla 1, en la que se operacionalizan las variables.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Variable	Concepto
SopORTE Institucional para el Trabajo	Aportes de la institución al puesto de trabajo, en forma de estructura que configura y soporta el empleo, agrupando sus indicadores en rubros tales como: procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.
Seguridad en el Trabajo	Se relaciona con las condiciones que se oferta al trabajador y le da confianza en su relación con el ente económico, incluye rubros tales como:
Integración al puesto de Trabajo	Grado de inserción del trabajador en su actividad laboral, estudia aspectos de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.
Satisfacción por el Trabajo	Es la sensación de gusto o disgusto del trabajador con respecto a la función encomendada, se estudian aspectos relativos a: dedicación a la labora, pertenencia, participación, despliegue de habilidades y aptitudes para el trabajo, reconocimiento y autovaloración.
Bienestar logrado a través del Trabajo	Posición de satisfacción por las necesidades básicas, que incluye lo obtenido mediante el desarrollo del trabajo. Evalúa los aspectos de: identidad organizacional, igualdad de puestos en la estructura empresarial, vivienda y aspectos de salud.
Desarrollo personal del Trabajador	Valor agregado personal obtenido por la actividad laboral; se estudian lo relativo a logros, seguridad y mejora personal.
Administración del Tiempo Libre	Es la percepción del gozo del tiempo libre del trabajador, cuando no está en su función laboral, referidas a: tiempo libre, así como al equilibrio entre la vida en sociedad y el ejercicio productivo.

Para una mejor interpretación de los resultados a alcanzar, en la Tabla 1 se definen las 7 variables que son estudiadas y que en su conjunto integran el instrumento que mide la calidad de vida laboral; asimismo, cada una de ellas en lo particular, se evalúa a través de dimensiones que están contenidas en el concepto, y se estructuran en un cuestionario.

RESULTADOS

Atendiendo a los objetivos particulares del proyecto de investigación, el modelo predictivo de calidad de vida laboral determinado en la primera parte de Argüelles et al (2013), fueron diseñadas estrategias a nivel negocio para los ítems de insatisfacción, de cada una de las 7 dimensiones, que fueron aplicadas con los resultados de impacto que se narran a continuación:

Dimensión 1: SopORTE Institucional Para el Trabajo

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: curso de integración organizacional, elaboración del manual de procedimientos, así como programas de reconocimiento. Con ello se propició que se

modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos relevantes, en el número de casos: del 25-49% de satisfacción a 17 (34%) empleados, y del 50-74% de satisfacción a 18 (36%) trabajadores, posicionándolos en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 1 y Tabla 2. En los resultados de los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias, se observa que en la dimensión soporte institucional para el trabajo aumenta el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores, lo cual deja en claro que la implementación de las estrategias fue efectivo para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados en el sector turístico de Campeche. Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba de T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de $t_o = -27.0659$ y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student (critica) y observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde 2.0096, por consiguiente, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la H_i y rechazar la H_o .

Tabla 2: Áreas de Insatisfacción y Estrategias Diseñadas

Insatisfacciones (Ítems, 2,3,6,10,12 Y 13)	Estrategias
1. Insatisfacción que tiene un empleado con respecto al trato que se recibe por parte de los superiores.	Curso de integración organizacional
2. insatisfacción en la falta de interés que muestra un superior respecto a la calidad de vida de sus empleados	
3. Se carece de retroalimentación de los compañeros y directivos por los resultados del trabajo.	Elaboración manual de procedimientos
4. Falta de indicaciones claras y concisas para que el trabajador pueda realizar adecuadamente sus funciones.	
5. Forma en la cual se evalúan los procedimientos bajo los cuales un trabajador realiza sus funciones	
6. Escaso reconocimiento al esfuerzo y desempeño.	Programas de reconocimientos

Como se observa en la Tabla 2 para los 6 ítems que presentaban insatisfacción se diseñaron 3 estrategias, las cuales servirán de base para convertirla a satisfacción. Los restantes 8 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Tabla 3: Satisfacción Antes y Después del Experimento

% De Satisfacción	Número De Casos	% Del Total
0 - 24%	1	2%
25% - 49%	17	34%
50% - 74%	18	36%
75% - 100%	7	14%
Más de 100%	7	14%
Total	50	100%

Como se muestra en la tabla 3, se aplicaron estrategias para mejorar las áreas de insatisfacción, dando como resultado una mejoría en el grado de satisfacción en los empleados, siendo los impactos más significativos en aumentos del 25 al 49% con 17 trabajadores, y del 50 al 74% con 18 empleados; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Dimensión 2: Seguridad en el Trabajo

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: actualización de trabajo a los empleados de la organización, análisis acerca de los instrumentos de trabajos que requiere cada trabajador, una afiliación de la organización con una institución médica, y tener una base de datos con los perfiles de cada miembro de la organización. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos importantes en el número de caso de empleados: del 0-24% de satisfacción a 27 (54%) y del 50-74% de satisfacción a 20 (40%), posicionándolos en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 4 y Tabla 5. Los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias en la dimensión *seguridad en el trabajo* aumentan en los trabajadores, lo cual deja en claro que la implementación de las estrategias fue efectiva para mejorar las condiciones de trabajo en materia de seguridad en el sector turístico campechano.

Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de $t_o = -12.5555$ y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student (critica), por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde 2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la H_1 y rechazar el H_0

Tabla 4: Áreas de Insatisfacción de la Dimensión y Estrategias Diseñadas

Insatisfacción (Ítems 7,9,10,13 Y 14)	Estrategias.
1. insatisfacción a las oportunidades de actualizaciones que ofrece la institución donde se labora	Actualizaciones de trabajo a los empleados.
2. el salario percibido por trabajador	Estudio socioeconómico
3. No recibir los insumos necesarios para realizar las funciones encomendadas.	Estudios acerca de los instrumentos de trabajo que requieren los trabajadores
4. No se realizan exámenes periódicos de salud por parte de la organización.	Afiliación de la organización con una institución médica
5. Las oportunidades de crecimiento en la organización muchas veces son por medio de influencias y no por medio curricular del empleado	Base de datos de todos los miembros de la organización, donde se encuentran los perfiles de cada miembro de la organización

Como se muestra en la Tabla 4 se diseñaron 5 estrategias para combatir 5 ítems de oportunidad de mejora, en base al modelo predictivo propuesto en el proyecto de investigación. Los restantes 10 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Tabla 5: Satisfacción Antes y Después Del Experimento

% de Satisfacción	Número de casos	% del total
0-24%	27	54%
25%-49%	20	40%
50%-74%	3	6%
75%-100%		
Más de 100%		
Total	50	100%

Habiendo aplicado las 5 estrategias mencionadas en la Tabla 4, los resultados presentados en la Tabla 5 arrojan incrementos positivos en la percepción de satisfacción de los trabajadores, siendo representativos en los primeros grupos que van del 0 al 24% con 27, y del 25 al 49% con 20, empleados respectivamente; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Dimensión 3: Integración al Área de Trabajo

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: registros y control de entradas y salidas así como también de las vacaciones correspondientes por ley, la delegación de las actividades por parte de los directivos de la organización, el establecimiento de un mediador de los conflictos que surjan dentro de la organización, programas de integración personal y el análisis de las funciones que se realizan en las áreas de trabajo. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos considerables en el número de empleados como son: del 0-24% de satisfacción a 16 (32%), del 25-49% de satisfacción a 21 (42%) y del 50-74% de satisfacción a 10 (20%), lo cual los posicionan, en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 6 y Tabla 7.

En los resultados de los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias, se observa que en la dimensión *Integración al puesto de trabajo* aumenta el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores, lo cual deja en claro que la implementación de las estrategias fue efectivo para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados en el sector turístico de Campeche. Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de $t_o = -16.2230$ y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student, por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde

2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la H_1 y rechazar la H_0 .

Tabla 6: Áreas de Insatisfacción de la Dimensión y Estrategias Diseñadas

INSATISFACCIONES (Ítems 2,4,5,7 Y10)	ESTRATEGIAS
1. Las organizaciones no respetan los derechos laborales de cada persona	Registros de entradas y salidas por trabajador, y control acerca de las vacaciones por empleado
2. Desmotivación no por estar activo en el puesto de trabajo	Delegación de actividades y/o autoridad por parte de los mandos altos de la organización
3. Insatisfacción por los conflictos de trabajo que no pueden ser resueltos por medio del dialogo	Establecimiento de un departamento y persona encargada de mediar los conflictos que surgen en la organización
4. Falta de solidaridad por parte de los compañeros en el trabajo	Establecimiento de programas de Integración organizacional
5. Insatisfacción por el trabajo asignado de acuerdo a la preparación académica	Análisis de las funciones que realiza cada área de trabajo.

Como se puede apreciar en la tabla 6, se diseñaron estrategias para cada una de las áreas de insatisfacción (5 ítems), en base al modelo predictivo propuesto en el proyecto de investigación. Los restantes 5 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Tabla 7: Satisfacción Antes y Después Del Experimento

% De Satisfacción	Número De Casos	% Del Total
0%-24%	16	32%
25%-49%	21	42%
50%-74%	10	20%
75%-100%	1	2%
Más del 100%	2	4%
Total	50	100%

Después de la aplicación de las estrategias en base al modelo predictivo, podemos apreciar en la tabla 7, que la aplicación de las estrategias dio como resultado una mayor satisfacción en los empleados, siendo los más impactantes en las escalas del 0 al 24% con 16 casos, del 25% al 49% con 21 casos y del 50-74% con 10 casos; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Dimensión 4: Satisfacción Por el Trabajo

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: Establecimiento de compensaciones de trabajo y estímulos de trabajo, involucramiento del trabajador en las actividades de la empresa, realizaciones de análisis de puestos y el establecimiento de un manual de procedimientos. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos notables en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 7 (14%), del 25-49% de satisfacción a 33 (66%) y del 50-74% de satisfacción a 7 (14%) trabajadores, a partir de los cuales posicionan a los empleados, en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 8 y Tabla 9. De esta forma, los resultados de los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias formuladas para la dimensión *Satisfacción por el trabajo* aumentan en los trabajadores, lo cual deja en claro que la implementación de las estrategias fue efectiva para mejorar las percepciones del trabajador con respecto a su trabajo y de esta forma permitirle una mejora continua. Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba de T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de $t_{0.20}$ 1251 y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student, por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 6 grados de libertad le corresponde 2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la H_1 y rechazar la H_0 .

Dimensión 5: Bienestar Logrado a Través del Trabajo

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: Establecimiento de estudios socioeconómicos y de programas de recompensas. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos formidables en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 12 (24%), del 25-49% de satisfacción a 22 (44%) y del 50-74% de satisfacción a 13 (26%) trabajadores, con lo que se posicionan los empleados, en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 10 y Tabla 11. Los resultados obtenidos de los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias, se observa que en la dimensión *Bienestar logrado a través del trabajo* aumenta el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores, lo cual deja en claro un mayor bienestar por parte de trabajador de poder formar parte del sector turístico campechano.

Tabla 8: Áreas de Insatisfacción de la Dimensión y Estrategias Diseñadas

Insatisfacciones (Ítems 2,5,6,7,8 Y 9)	Estrategias
1. Horario de la jornada de trabajo	Establecimiento de compensaciones y estímulos de trabajo, Involucramiento del trabajador con la organización (participación en las decisiones de la empresa) y Realización de análisis de puestos y el establecimiento de un manual de procedimientos.
2. Insatisfacción por laborar en una institución y no en otra	
3. La relación de las funciones que se realizan en la organización	
4. Existe insatisfacción por parte de los empleados de no poder utilizar sus habilidades potenciales	
5. Insatisfacción por no poder aplicar la creatividad por parte de los trabajadores.	

En la tabla 8 podemos observar que se diseñaron 3 estrategias para los 5 ítems que presentaban insatisfacción, entre los cuales se encuentran: establecimiento de estímulos dentro del trabajo, y una mayor participación de los empleados dentro de su organización, esto con el fin de mejorar las áreas que presentaban insatisfacción. Los restantes 6 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Tabla 9: Satisfacción Antes y Después del Experimento

% de Satisfacción	Número de Casos	% del Total
0-24%	7	14%
25%-49%	33	66%
50%-74%	7	14%
75%-100%	3	6%
Más del 100%		
Total	50	100%

Como se puede observar en la tabla 9, existen incrementos considerables de los empleados entre los que se destacan: del intervalo de 0-24% de satisfacción a 7 empleados, del 25-49% de satisfacción a 33 y de 50-74% de satisfacción a 7 de ellos, con lo cual queda claro que las estrategias pudieron mejorar la satisfacción de los empleados; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba de T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de t_0 : -19.1808 y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student, por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde 2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la H_1 y rechazar la H_0

Tabla 10: Áreas de Insatisfacción de la Dimensión y Estrategias Diseñadas

Insatisfacciones (Ítems 1,2,7,8, 10 Y 11)	Estrategias
1. No se cuenta con calidad de los servicios básicos de la vivienda. 2. Insatisfacción de las dimensiones de las viviendas 3. Insatisfacción por el mal desempeño de actividades diarias (alimentación, vestido, etc.) 4. No se tiene suficiente acceso a alimentos en cantidad y calidad 5. Grado de compromiso reflejado hacia el logro de objetivos personales con respecto al trabajo.	Estudios socioeconómicos Establecimiento de programas de recompensas

En la tabla 10 se observan las 2 estrategias implantadas en base al modelo predictivo, en el cual se implantaron estrategias económicas para incentivar a los empleados, mismas que propician el incremento de la satisfacción en los 5 ítems deficientes. Los restantes 6 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Tabla 11: Satisfacción Antes y Después del Experimento

% De Satisfacción	Número De Casos	% Del Total
0-24%	12	24%
25%-49%	22	44%
50%-74%	13	26%
75%-100%	2	4%
Más de 100%	1	2%
Total	50	100%

En este apartado podemos apreciar que las mayores impactos positivos, se presentaron en los intervalos de incremento de satisfacción del 0-24%, del 25-49% y del 50-74% de satisfacción con 12, 22 y 13 casos respectivamente; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Dimensión 6: “Desarrollo Personal”

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: programa de recompensas, establecimiento de actividades físicas (deportes, áreas de recreamientos. Etc.) Y el involucramiento del personal con las actividades propias y extraordinarias de la organización. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos abundantes en el número de casos entre los cuales destacan: del 0-24% de satisfacción a 12 (24%) empleados, del 25-49% de satisfacción a 21 (42%) y del 50-74% de satisfacción a 11 (22%) de ellos, lo cual posicionan a los empleados, en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 12 y Tabla 13. De esta forma los resultados obtenidos en la dimensión *Desarrollo personal*, muestran claramente un mayor grado de satisfacción por parte del empleado en sus respectivas empresas que forman parte del turismo campechano y con ello se le brinda la posibilidad al trabajador de poder desarrollarse física, mental y socialmente dentro de la organización.

Tabla 12: Áreas de Insatisfacción de la Dimensión y Estrategias Diseñadas

INSATISFACCIONES (ítems 3,5,6, 7 y 8)	ESTRATEGIAS
1. Insatisfacción por no mejorar las potencialidades de cada trabajador por estar en ese trabajo.	Establecimiento de programa de recompensas
2. Insatisfacción por no poder mejorar el nivel de vida.	Establecimiento de actividades físicas, (deporte, áreas de recreamiento etc.)
3. El trabajo no permite brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales.	
4. El grado de compromiso que siente un trabajador hacia el logro de los objetivos de la institución	Involucramiento del personal con actividades y/o eventos de la empresa

Las 3 estrategias implantadas como se puede apreciar son un efectivo programa de recompensas, establecimiento de áreas de recreación y la incorporación de los empleados a las actividades de toma de decisiones destinadas a combatir los 5 ítems de insatisfacción. Los restantes 4 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba de T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de to: -16.8564 y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student, por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde 2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la Hi y rechazar la Ho

Dimensión 7: “Administración del Tiempo”

Se diseñaron y aplicaron estrategias tales como: realización de un programa efectivo de trabajo, donde se especifiquen los horarios de trabajo, y la aplicación de la matriz de Eisenhower. Con ello se propició que se modificara la percepción de los trabajadores en forma positiva, toda vez que se registran incrementos en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 7 (14%) y del 25-49% a 29 (58%) trabajadores, lo cual posicionan a los empleados, en escala de crecimiento hacia su satisfacción total. Véase Tabla 14 y Tabla 15. En los resultados de los niveles de satisfacción posteriores a la aplicación de las estrategias, se observa que en la dimensión *Administración del tiempo* se logra un aumento en el nivel de satisfacción por parte de los trabajadores, lo cual deja en claro que la implementación de las estrategias fue efectivo para mejorar las condiciones cambiantes de trabajo de los empleados en el sector turístico de Campeche.

Tabla 13. Satisfacción Antes de la Dimensión y Después del Experimento

% de Satisfacción	Número de casos	% del total
0-24%	12	24%
25%-49%	21	42%
50%-74%	11	22%
75%-100%	4	8%
Más de 100%	2	4%
Total	50	100%

La implantación de las estrategias propuestas y que se pueden observar en la tabla 12, muestran un grado de satisfacción en el que predominan 12 casos en un intervalo de satisfacción del 0-24%, 21 casos del 25-49% de satisfacción y 11 casos del 50-74% de satisfacción; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

Después de analizar los datos con el método estadístico de la prueba de T de Student para datos relacionados, se obtiene el valor calculado de to: -16.2403 y se compara con los valores críticos de la tabla de la distribución T de student, por consiguiente observamos que a una probabilidad de 0.05 con 49 grados de libertad le corresponde 2.0096. Esto quiere decir que, el cálculo tiene una probabilidad menor que 0.05, lo que nos lleva a tomar la decisión de aceptar la Hi y rechazar la Ho

Tabla 14: Áreas de Insatisfacción y Estrategias Diseñadas

Insatisfacción (Ítems 2 Y 4)	Estrategia
El trabajo no permite cumplir con las actividades planeadas fuera del horario establecido de trabajo	Realización de un programa efectivo de trabajo, especificando los horarios de trabajo. Asimismo aplicando la matriz de Eisenhower.
Los horarios de trabajo no permiten participar en la realización de actividades domésticas	

Las dos estrategias aplicadas en esta dimensión se pueden observar en la tabla 14, donde se observa que se dirigen a abatir la insatisfacción de los 2 ítems observados en el estudio inicial. Los restantes 3 ítems que componen esta dimensión ya presentaban satisfacción en la percepción de la calidad de vida del trabajador, desde la primera parte de la investigación (Argüelles et al., 2013).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Con base en la información obtenida, se identifica en términos generales que los trabajadores del sector turístico campechano presentan una mayor satisfacción en su calidad de vida laboral. Esto en función a

que se implementaron estrategias dentro de las siete dimensiones y dejaron como resultado la eliminación de las áreas de insatisfacción por las que atravesaban los trabajadores del sector turístico campechano.

Tabla 15: Satisfacción Antes y Después del Experimento

% de Satisfacción	Número de Casos	% del Total
0-24%	7	14%
25%-49%	29	58%
50%-74%	8	16%
75%-100%	4	8%
Más de 100%	2	4%
Total	50	100%

Como se puede apreciar en la tabla 15, se presentó un aumento de satisfacción en los intervalos del 0-24% de satisfacción con 7 casos y del 25-49% de satisfacción con 29 casos; asimismo, al aplicar el método estadístico T de Student se determinó que el cálculo tiene una probabilidad menor de 0.05 con 49 grados de libertad, concluyendo que se las estrategias aplicadas modificaron positivamente la percepción de la calidad de vida del trabajador.

La Dimensión Soporte Institucional para el trabajo presenta una satisfacción en aumento al registrar más casos de satisfacción en los trabajadores en las variables de satisfacción del 25-49% con 17 (34%) y del 50-74% de satisfacción con 18 (36%) empleados, esto debido a que las estrategias fueron de gran ayuda para mejorar internamente la organización al comprender mejor cada trabajador su función y optimizar las relaciones obrero-patronales. La siguiente dimensión Seguridad en el trabajo registró aumento en la satisfacción de los empleados del promedio de 0-24% con 27 casos (54%) y del 25-49% con 20 casos.

Este incremento se debe a que los empleados tienen más satisfacción en sus labores diarias al contar con la seguridad que una institución médica le ofrece en su entorno de trabajo, así como también de las constantes actualizaciones de las funciones de trabajo y tener la certeza de crecimiento dentro de su organización. Integración al puesto de trabajo fue un área de regular satisfacción del número de casos. Las mayores satisfacciones se presentaron en los porcentajes de satisfacción del trabajador del 0-24% de satisfacción con 16 (32%), del 25-49% de satisfacción con 21 (42%) y del 50-74% de satisfacción con 10 (20%) casos. Este incremento de satisfacción se debió a que los directivos de la organización utilizan los principios de empowerment con la finalidad de mantener en constante motivación al empleado al sentir que se le encomiendan responsabilidades serias dentro de la institución donde labora, otro punto importante fue que ahora se mantienen registros de entrada y salidas y se sabe correctamente cada función del personal dentro de la organización.

La dimensión Satisfacción por el trabajo presentó mejoría en torno a la satisfacción por parte de los empleados ya que se obtuvo incrementos notables en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 7 (14%), del 25-49% de satisfacción a 33 (66%) y del 50-74% de satisfacción a 7 (14%) trabajadores.

La mejoría se presenta debido a que los empleados empezaron a recibir estímulos económicos debido al horario de su jornada de trabajo y del involucramiento del personal con las decisiones de la empresa, lo cual sin duda logró estimular más al trabajador, al sentirse parte esencial de la organización. La siguiente dimensión, Bienestar logrado a través del trabajo, fue a la alza en su satisfacción al registrar incrementos formidables en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 12 (24%), del 25-49% de satisfacción a 22 (44%) y del 50-74% de satisfacción a 13 (26%) trabajadores, al estimular a los empleados con un programa de recompensas con el fin de alentarlos en sus actividades diarias. Desarrollo personal fue un área con regular incremento en la satisfacción en diversos porcentajes. Los mayores números de casos se presentaron en las siguientes variables de satisfacción: del 0-24% de satisfacción a 12 (24%) empleados, del 25-49% de satisfacción a 21 (42%) y del 50-74% de satisfacción a 11 (22%) de ellos al incentivarlos con un programa de actividades físicas y el involucramiento de este dentro de las decisiones diarias de la organización. La última dimensión Administración del tiempo libre mejoró sus porcentajes al aplicar un programa de supervisión de entradas y salidas del personal y la correcta aplicación de la estrategia de la matriz de Eisenhower. Cabe mencionar la mejoría en torno a sus áreas de insatisfacción las cuales registraron incrementos notables en el número de casos: del 0-24% de satisfacción a 7 (14%) y del 25-

49% a 29 (58%) trabajadores, con lo cual deja muy claro la eficiencia y eficacia de la correcta implementación de las estrategias en el sector turístico.

CONCLUSIÓN GENERAL

Se cumple el propósito de la investigación al tener a mano los elementos que permiten concluir acerca de la efectividad de las estrategias aplicadas que mejoren la percepción de la calidad de vida de los trabajadores del sector turístico, en las siete dimensiones que motivaron el estudio inicial. En la primera aportación del total de 74 ítems aplicados, 37 (50%) reflejaban satisfacción y los restantes 37 (50%) insatisfacción como se presenta en las Tablas 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. Al generarse las acciones estratégicas para mejorar la visión de los empleados, en diferentes niveles se obtienen resultados positivos como se muestra en las Tablas 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15. La conclusión que se infiere es que en la medida que se les den a los trabajadores lo que necesitan su calidad de vida mejorara. La globalización y la competitividad ha crecido mucho a lo largo de los años, por este motivo es importante tener en cuenta al recurso más importante que tiene una organización: el capital humano.

Antes de la aplicación de las estrategias, se buscaba poner más énfasis en 3 puntos importantes relacionados a los trabajadores: 1. La mejora de la forma de vivir, que incluye el disfrute de bienes y riquezas logrados gracias a la actividad laboral (bienestar logrado a través del trabajo), 2. Brindarle al trabajador firmeza en su relación con la organización (seguridad en el trabajo), 3. Propiciarle al trabajador la sensación global de agrado o gusto con relación a su empleo (satisfacción por el trabajo). Luego de la aplicación de las mismas es seguro mencionar que estos tres puntos fueron mejorados con éxito al permitir al trabajador del sector turístico campechano una mejor forma de vivir, de trabajar, de sentirse parte de su organización, al brindarle la firmeza en relación con su organización y hacerle sentir de su agrado las labores que desempeñar dentro de su puesto de trabajo en la organización. Con lo expuesto, se concluye que el modelo predictivo de calidad de vida laboral que se presenta en sus 7 dimensiones, es confiable y el diseño e implantación de estrategias a nivel negocio arrojó el resultado esperado.

Limitaciones

El instrumento utilizado para medir la calidad de vida laboral, se contextualizó al sector turístico hotelero, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Campeche, Campeche, por lo tanto, su alcance se circunscribe a él. Podría utilizarse en otras realidades, siempre y cuando se estime que su fiabilidad sea aceptable en ellos. Paulatinamente, ir depurando las estrategias a nivel negocio, que se instrumentaron, toda vez que la percepción apunta a la satisfacción pero no logra rebasar el nivel 3, de un total de 4, o en su caso, probar con otras nuevas.

REFERENCIAS

Argüelles Ma, L. A., Quijano García, R. A., Fajardo, M. J., Magaña Medina, D. E., & Sahuí Maldonado, J. A. (2013). Propuesta de Modelo Predictivo de la Calidad de Vida Laboral en el Sector Turístico, Campechano, México. *Revista internacional administración & finanzas (RIAF)*. 7(5), 61-76.

Boada, J., De Diego, R. y Vigil, A. (2004). Estudio de la bondad psicométrica y estructura factorial de una escala de absentismo laboral (ABS- 74). *Revista de Encuentros de Psicología Social*, 2 (1), 173-180.

Cárdenas, A. (1996). "Plan de Acción". *Aula Abierta Año I*, no. 3

Chávez, N. (1994). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: ARS Gráficas, S.A

Chiang M, Krausse A. Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento. Horizontes empresariales 3/R. Concepción, Chile: Universidad del BioBio; 2008. p. 23-50.

Chiavenato I. Recursos humanos. S. Paulo: Editora Atlas; 1995.

Chiavenato, I. (2004). Calidad de Vida Laboral. En Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill.

Davis, K; Newstrom, J. (2001). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw Hill.

Davis, L. y Cherns, A. (1975). The quality of working life. Nueva York: The Free Press, McMillan Publishers.

Elizur, D. et Shye, S. (1990). Quality of work life and its relation to quality of life. Applied Psychology: An International Review, 39(3), 275-291.

Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

González P, Peiró JM, Bravo M. Calidad de vida laboral. En Peiró JM, Prieto F, eds. Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid: Síntesis; 1996. p. 161-186.

González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M, (2010). Elaboración y validación del instrumento para medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO". Cienc Trab. Abr-Jun; 12 (36): 332-340)

Hernández, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Cuarta edición, XLIV.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado (Sexta ed.). MEXICO, D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Hopkins, A. H. (1983). Work and job satisfaction in the public sector, Totowa, Rowman & Allanheld.

Katzell, R. A., Yankelovich, D., Sein, M., Ornati, D. A., y Nash, A. (1975). Work, productivity and job satisfaction. Nueva York: Psychological Corporation

Lau, R.S.M. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model». International Journal of Service Industry Management, 11(5); 422-437.

Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. Encuesta de calidad de vida en el trabajo (ECVT). De España. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; 1998.

Organización Internacional del Trabajo. Información sobre trabajo sin riesgo [citado 4 Ago 2010]. Disponible en: <http://www.ilo.org/publicv/spanish/protection/safework/>.

Organización Mundial de la Salud. Clasificación internacional de familia de indicadores sobre salud de la OMS. Junio 2004 [citado 4 Ago 2010]. Disponible en: <http://www.who.int/classifications/en/WHOFICFamily.pdf>.

Poza de la, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En Rodríguez, A. (Coord.) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Pirámide.

Robbins, S. (1989). Organizational behavior: concepts, controversies and applications. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. Canadian Journal of Administrative Sciences, 24(1), 15-29.

Taylor, J. C. (1978). Concepts and problems in studies of quality of working life. Manpower Administration, U.S Department of Labor.

Ulmer, D. L. (1987). "Job satisfaction of community hospital educators", Dissertation Abstracts International, 49.

Walton, R.E. (1973). Conciliación de conflictos interpersonales. México: Fondo Educativo Interamericano.

BIOGRAFÍA

Luis Alfredo Argüelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Auditoría y Control. Se puede contactar en Cel. (981) 1204891 Correo:luisarguellesmaa@hotmail.com

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Finanzas. Se puede contactar en Cel. (981) 1204891 Correo: rq6715@hotmail.com

José Alanzo Sahui Maldonado es Doctor en Gestión Estratégica por la Universidad del Mayab -Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Mercadotecnia. Se puede contactar en Cel. (981) 1204891 Correo: josesahui@hotmail.com

Mario Javier Fajardo es Maestro en Contaduría por la Universidad Autónoma de Campeche - Profesor Investigador de Tiempo completo en la Universidad Autónoma de Campeche - Facultad de Contaduría y Administración. Especialista en Contabilidad y Control. Se puede contactar en Cel. (981)1252684 Correo: marfa.0712@grnail.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Gestión Estratégica por la Universidad del Mayab - Coordinadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Especialidad en Estudios Organizacionales. Se puede contactar en Tel/Fax. (993)3121227 Ext. 107. Correo: deneb_72@yahoo.com

FACTORES QUE AMENAZAN LA SOBREVIVENCIA Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila
Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos, Universidad Autónoma de Coahuila
Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila
Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila
Esli Isai Gaytán Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los principales factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Para tal efecto, se realizó una investigación documental y otra de campo. Para la investigación de campo se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila en el año 2013. Esto, con la finalidad de medir la reacción de éstos hacia las variables: discriminación entre los sistemas familiar y empresarial, confianza y confiabilidad. Para el procesamiento de la información recabada se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Los resultados obtenidos muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa; la probable ausencia de confianza entre los miembros de la familia dueños de la empresa y la frágil confiabilidad de los mismos son parte medular de la problemática que amenaza la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Sobrevivencia y Continuidad

FACTORS THAT THREATEN THE SURVIVAL AND CONTINUITY OF THE FAMILY BUSINESS IN MEXICO

ABSTRACT

The objective of this research was to identify and analyze the main factors that threaten the survival and continuity of a family business. For such purpose, we completed a documental and field research. For the field research we used a Likert scale applied to 38 owners of family business in the Center Region of the State of Coahuila in the year 2013. The objective was to measure reaction to the variables: discrimination between the family and managerial systems, confidence and reliability. The analysis relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results demonstrate interaction of two social systems with scarce compatibility between them: family and business; the likely absence of trust among family member owners of the business and the fragile reliability of them are a core part of the problem that threatens survival and continuity of the family business.

JEL: M1, M10, M100

KEY WORDS: Family Business, Survival and Continuity

INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de ésta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008). Las empresas familiares se han convertido desde hace algunos años en objeto de estudio. Primero, por su preponderancia en la actividad económica ya que cuantitativamente es la forma más dominante de empresa. Davis, J. (1998) afirma que “Una gran cantidad de empresas en México son empresas familiares, siendo estas muy importantes para la economía del país, ya que son las que generan un gran porcentaje de la producción nacional” De acuerdo con datos del censo económico del INEGI efectuado en el 2004 se estima que de los tres millones de empresas que existen en México, el 90% son empresas familiares con una tasa de crecimiento del 2% y que éstas constituyen la fuente de empleo de 54 millones de mexicanos (Grant- Thornton, 2011). Por su parte, Belausteguigoitia (2010) advierte que entre el 90 y el 95% de las empresas en América Latina son familiares.

Segundo, la empresa familiar es también objeto de investigación, pues reiteradamente se observa que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 ó 15 logran consolidarse en la tercera generación. Así lo expresa Gallo (1998) cuando advierte que “Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”. Esto es preocupante ya que se calcula que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Belausteguigoita, 2010).

Lo anterior es corroborado por Grabinsky (2002:1) al señalar que un alto porcentaje de negocios familiares se encuentran en riesgo de no poder asegurar su supervivencia y continuidad para las siguientes generaciones. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este trabajo consiste en exponer y analizar cuáles son los principales factores que amenazan la sobrevivencia de una empresa familiar; así como proponer algunas estrategias para promover su permanencia y continuidad. Por tanto, a continuación se expone la revisión de la literatura pertinente al tema. Posteriormente, se describe la metodología, los resultados obtenidos como resultado de esta investigación y sus respectivas conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Interacción de Dos Sistemas Diferentes: Familia y Empresa

A través de la historia de la humanidad dos de las principales funciones de la familia doméstica son, la reproducción de la especie humana y preparar a los hijos para que de manera independiente desarrollen su vida y aprendan a valerse por sí mismos. Desde una perspectiva sociológica, la familia empresaria continúa afectiva y económicamente unida más allá de su generación originaria y toma una dirección opuesta a la familia doméstica (Nogales, 2007). Esto constituye la primera de las principales amenazas para la empresa familiar. Pues cuando una familia se convierte en empresaria su dinámica cambia y si no se actúa estratégicamente, existe el riesgo de que se generen fuertes conflictos familiares y la empresa familiar se pierda. En la Tabla 1 pueden apreciarse las diferencias entre las características que distinguen a una familia doméstica y las que adquieren una familia empresaria.

El núcleo de este problema radica en que dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas diferentes entre sí: familia y empresa. Cada uno con sus características, normas y atributos particulares. Por tanto, no es extraño que existan conflictos en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de estos dos sistemas. En la Tabla 2 se describen las funciones específicas y los atributos de estos dos sistemas.

Tabla 1: Diferencias Entre la Familia Doméstica y la Empresaria

Familia Domestica	Familia Empresaria
Existe pronta fragmentación en cada generación.	Hay continuidad inter-generacional.
Nula dependencia de los hijos adultos.	Los hijos forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento. Proyecto económico de carácter inter-generacional.
Relaciones basadas solamente en la afectividad, espontaneidad e informales.	Las relaciones internas deben ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes (económicos y profesionales)
No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas.	Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Las une el afecto, pero esta unión no está orientada hacia alguna acción común.	Buscan la cohesión: estado psicológico que permite sentirse unidos y además trabajar hacia un objetivo común (económica – profesional).
Prevalece una mono cultura familiar. (Familia consanguíneas: padres, hermanos y hermanas comparten mismos valores, costumbres, tradiciones, etc.)	Coexiste un mosaico cultural: debe cohesionar las diversas culturas familiares que se van incorporando. (Familia política con diferentes valores, creencias, costumbres, etc.)

Esta tabla muestra la diferencia que existe entre una familia que no es empresaria (doméstica) y una empresaria. Puede observarse que en la familia empresaria no se da la fragmentación natural entre las generaciones y las subsecuentes generaciones obtienen su sustento de la empresa familiar, Entonces la interacción entre los familiares está regida no sólo por los lazos afectivos, sino por intereses económicos y de supervivencia, lo cual hace más compleja la dinámica familiar.

Tabla 2: Diferencias Entre los Sistemas Familia y Empresa

Familia	Sistemas	Empresa
Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.	Sus vínculos son de origen contractual.	
Es emocional: Se rige por: cariño / odio	Es racional y objetiva: se rige por resultados.	
Brinda protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos.	La retribución y compensaciones están en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada miembro.	
El apoyo es total	El apoyo es condicionado	
La relación es permanente y de por vida para sus miembros.	La relación no es permanente: se cumplen los objetivos o lo despiden	
Los vínculos son de gran amplitud, pues atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados períodos	Los vínculos se determinan por la legislación, reglamentos o contratos de trabajo.	
Existen normas, pero no hay regulaciones de tipo contractual	Las normas son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias.	

Esta tabla muestra la divergencia que existe entre las características y normas que rigen en la familia y las que rigen en la empresa. La unión de estos dos sistemas tan diferentes en su naturaleza y que coexisten e interactúan continuamente puede ser motivo de conflictos y riesgos para la empresa familiar si no se toma conciencia de este fenómeno y se actúa estratégicamente.

Confianza

Gallo (1998) advierte que uno de los factores que antecede a una crisis en la empresa familiar es la pérdida de confianza. Esta pérdida de confianza puede oscilar desde la desconfianza por parte del fundador respecto a la capacidad de su sucesor para conducir la empresa –evitando así la sucesión- hasta la que puede surgir entre los miembros de la siguiente generación una vez que la sucesión se ha efectuado. De acuerdo con Luna y Velasco (2005) la confianza es un “conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente sobre las acciones de los demás”. La confianza es una actitud sobre el comportamiento futuro de otra persona a pesar de no tener la certeza y el control sobre el rumbo que tomará dicho comportamiento. “Es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y fundamentada en el pasado” (Conejeros, L., Rojas, J., & Segure, T., 2010). La confianza posee dos componentes: el cognitivo y el afectivo. El cognitivo se fundamenta en el conocimiento y evidencia empírica que previamente se posee acerca de la otra persona. Con base en este conocimiento se toma la decisión de confiar o no. Los lazos emocionales son el pilar del componente afectivo. Este incluye la percepción de que existe un interés mutuo por el bienestar de ambas partes. Para que se genere la confianza es necesario que el componente cognitivo preceda al afectivo (McAllister, 1995). Por el contrario, la desconfianza genera expectativas negativas y se convierte en una amenaza para la empresa familiar. Una persona desconfía de otra cuando supone que las acciones del otro individuo le traerán consecuencias dañinas, así lo expresa Luna y Velasco (2005) “Generalmente, la desconfianza supone que un individuo sí buscará sacar provecho ilícito o ilegítimo de

las acciones cooperativas de otro o que no será capaz de realizar las acciones que se esperan de él”. La confianza es fundamental para lograr consensos, inclusive, para la articulación del protocolo familiar. La mayor o menor interacción entre familiares, el clima familiar y la distribución de funciones y poder dependen del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria (Rodríguez-Alcaide y Rodríguez -Zapatero, 2005). Un estudio realizado por Gallo (2002) mostró que cuando existe confianza entre los miembros y accionistas de una empresa familiar, estos:

1) Muestran mayor disposición para intercambiar información sin experimentar sospecha de que se hará mal uso de ésta o se tome alguna ventaja ilícita. 2) Enfocan su atención hacia la adquisición de nuevos conocimientos pertinentes a su área de trabajo. 3) Incrementan su capacidad para tomar decisiones que involucren cierto riesgo, sin el temor de verse expuesto a juicios o críticas destructivas; y 4) Se concentran en analizar las diferentes alternativas de solución “en vez de la interpretación de los motivos que condujeron a los demás a actuar como lo hicieron, o en tediosas disputas derivadas de la sospecha de que la otra parte quizá no esté diciendo la verdad o actuando correctamente” (Gallo, 2002). Grabinsky (2002:2) advierte que la confianza sobre todo entre hermanos, permite que estos se sientan seguros para depender completamente uno del otro, evitar la sospecha y el conflicto; y expresa que “Tener hermanos puede ser una bendición...o puede ser una serie de batallas campales donde los celos, resentimientos y el odio hagan que Caín y Abel sean, en comparación, unos amateurs. Tener hermanos en los negocios familiares es agregarle un grado más de complejidad, a la de por sí difícil relación familiar”.

Confiabilidad

El tercer factor que pueden afectar la permanencia y continuidad de la empresa familiar es la ausencia de confiabilidad. De acuerdo con Gallardo (2006) la confiabilidad se refiere a: “...las características que uno percibe en otro y que lo hacen a uno creer que se puede o no confiar en él”. La confiabilidad no es algo que se otorga a otro, sino que ésta debe ser ganada a través de una serie de actitudes, desempeño y conductas en el lugar de trabajo. Luhmann (2000) afirma que todo sistema legal, político, familiar, social u organizacional requiere de la confiabilidad para emprender actividades de soporte en momentos de incertidumbre y riesgo; y agrega que cualquier sistema puede desintegrarse debido a la ausencia de confiabilidad. Sí dentro de una organización no familiar la confiabilidad es un recurso estratégico para su buen desempeño, con mayor razón lo es para garantizar la unidad, compromiso, competitividad y continuidad de la empresa familiar. Así lo corrobora Belausteguigoitia (2010) cuando afirma que la confiabilidad es un recurso estratégico para lograr y mantener la unidad y el compromiso en la empresa familiar y que la falta de dicho recurso merma la voluntad de compromiso entre las personas. Por ejemplo, el familiar que se integra a la empresa debe ser competente, responsable y que su remuneración sea congruente con su desempeño. Pues, remunerar a este miembro sólo por el hecho de ser pariente, es percibido por los demás como injusto, inadecuado y frustrante.

MÉTODOLÓGÍA

En ésta investigación se procedió a establecer una conexión interdisciplinar entre los diversos campos que abordan el estudio de la empresa familiar. Para abordar la naturaleza del sistema familiar se recurrió al campo de la Sociología. Para indagar la dinámica y conflictos que surgen en la empresa familiar se consultaron investigaciones sobre la Administración de la Empresa Familiar. Posteriormente se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares de la Región Centro del Estado de Coahuila en el 2013, esto, con la finalidad de medir la reacción de éstos hacia las variables: discriminación entre los sistemas familiar y empresarial, confianza y confiabilidad.

Dado que una variable tiene un grado de abstracción que de ordinario no puede ser utilizada como tal en la investigación, se procedió a operacionalizar las variables a través de indicadores. En la Tabla 3 se muestra el proceso de operacionalización de las tres variables: Discriminación entre el sistema familiar y el

empresarial, el nivel de confianza entre los miembros de la familia dueña de la empresa y el nivel de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Posterior a la definición de las variables se procedió a establecer los indicadores que permitieron sub-dimensionar las variables a ítems, estableciendo de esta forma la medida del indicio o indicador de la realidad que a conocer. Estos ítems se convirtieron a su vez en las afirmaciones incluidas en el instrumento de medición empleado para medir la reacción del sujeto hacia las mismas.

Tabla 3: Variables e Indicadores

Variable	Indicadores	Ítems
Discriminación entre el sistema familiar y el empresarial. (1-6)	Manejo por separado los asuntos familiares de los de la empresa. Ausencia de estrés al interactuar con los familiares que trabajan en la empresa. Existencia de acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Consensuar los asuntos difíciles sin dañar los lazos afectivos. El resto de los familiares también lograr separar los asuntos familiares de los de la empresa.	Me resulta fácil separar los asuntos familiares de los de la empresa. Me siento relajado con los familiares que trabajan con la empresa. Entre los familiares que laboramos en esta empresa existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Podemos lograr el consenso en temas difíciles sin dañar los lazos afectivos. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden separar los asuntos de la familia de los de la empresa. Logramos conservar la unidad a pesar de los problemas que se nos presentan. Los familiares que trabajamos aquí somos empáticos entre nosotros. Siento seguridad cuando nos juntamos y hablamos. Estamos siempre en condiciones de ayudarnos unos a otros cuando es necesario. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. Existe apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en esta empresa.
Confianza. (7-12)	Empatía entre los familiares que trabajan en la empresa. Sentirse seguridad cuando se juntan y platican. Ayudarse cuando es necesario. Compartir sin temor o recelo información importante. Ante los desacuerdos, trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen. Apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en la empresa.	Cuando nos enfrentamos a dificultades trabajamos juntos de manera efectiva. Enfrentamos los retos de una manera eficaz. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. Los familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con los resultados. Los empleados familiares cuentan con las habilidades necesarias para hacer su trabajo. La empresa no tiene la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia que trabaja aquí por otra persona.
Confiabilidad. (13-18)	Ante las dificultades, trabajar juntos y eficazmente. Enfrentar retos eficazmente. Trabajar consistentemente y de manera predecible. Compromiso con los resultados. Cada miembro que labora en la empresa posee las habilidades necesarias para su puesto. Ausencia de la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia que trabaja en la empresa por otro más capaz.	

En esta tabla se muestra el proceso de operacionalización de las tres variables: Discriminación entre el sistema familiar y el empresarial, el nivel de confianza entre los miembros de la familia dueña de la empresa y el nivel de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Posterior a la definición de las variables, se procedió a establecer los indicadores que permitieron sub-dimensionar las variables a ítems, estableciendo de esta forma la medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer.

Para el procesamiento de la información recabada se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Se analizaron los resultados obtenidos y se procedió a la interpretación y análisis de estos para responder a los objetivos de investigación planteados y a la elaboración de las conclusiones.

RESULTADOS

Una vez procesados los datos recopilados se obtuvieron los siguientes resultados. Al analizar los datos obtenidos pude afirmarse que la mayoría de los dueños de las empresas familiares no logran distinguir, ni separar dentro de lo posible, la coexistencia de ambos sistemas: familia y empresa. Estos resultados corroboran las aportaciones sobre el mismo tema publicadas por Nogales, F., (2007), Gordon, G., & Nicholson, N., (2010) y Grabinsky, S., (2010). Así lo muestran los resultados obtenidos que se muestran

en la Tabla 4, al agrupar la categoría de indecisos con la de probablemente no y definitivamente no, se observa que un 84% tienen dificultad para separar los asuntos familiares de los de la empresa, lograr el consenso en temas difíciles sin dañar los lazos afectivos, conservar la unidad a pesar de los problemas y lograr acuerdos acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Esto constituye una amenaza para la permanencia y continuidad de la empresa familiar.

Tabla 4: Factores Que Amenazan la Sobrevivencia y Continuidad de la Empresa Familiar

Panel A: Discriminación Entre el Sistema Familiar y el Empresarial en la Empresa Familiar			
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente sí	10	4	4
Probablemente sí	28	12	16
Indeciso	40	18	34
Probablemente no	77	34	68
Definitivamente no	73	32	100
Panel B: Nivel de Confianza Que Existe Entre los Miembros Familiares en una Empresa Familiar			
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente sí	24	11	11
Probablemente sí	34	15	26
Indeciso	59	26	52
Probablemente no	68	30	82
Definitivamente no	43	18	100
Panel C: Nivel de Confiabilidad Entre los Miembros de la Familia Que Están Incorporados Como Trabajadores en la Empresa.			
Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Definitivamente sí	25	11	11
Probablemente sí	35	15	26
Indeciso	48	21	47
Probablemente no	55	24	71
Definitivamente no	65	29	100

En la primer variable se observa que al agrupar la categoría de indecisos con la de probablemente no y definitivamente no, un 84% tienen dificultad para separar los asuntos familiares de los de la empresa; lograr el consenso en temas difíciles; conservar la unidad y, lograr acuerdos acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Respecto al nivel de confianza se observa que la desconfianza representa una seria amenaza para la sobrevivencia de la empresa familiar. Pues un 74% no dudó en seleccionar entre las categorías de indeciso, probablemente no y definitivamente no para los indicadores: empatía entre los familiares; seguridad; ayudarse entre sí; compartir ampliamente la información; trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen y, apertura en la comunicación. En cuanto al nivel de confiabilidad, se observa que prevalece la ausencia de ésta. Así lo confirman el 74% de las respuestas obtenidas para las categorías indeciso, probablemente no y definitivamente no. Pues, consideran que los familiares que laboran en la empresa no trabajan ni enfrentan los retos de manera efectiva; su forma de trabajar no es consistente; no están comprometidos con los resultados; ni cuentan con las habilidades necesarias para el trabajo y, que sienten la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia por otra persona más capaz.

Un negocio de estructura familiar donde los miembros de las distintas ramas son los dueños y a su vez trabajan en este, puede convertirse en un asunto muy delicado pues están involucrados la familia, su dinámica interna, y el manejo de la empresa que debe ser de una forma adecuada, con políticas y decisiones racionales y lógicas. Lo cual es opuesto a las normas que rigen en la familia, por ejemplo, el apoyo incondicional y permanente hacia sus miembros. La confianza y la desconfianza son estados psicológicos que causan un impacto en la estructura cognitiva y el estado afectivo del individuo, por tanto, son factores determinantes del grado de participación responsable y efectiva –compromiso- y del sentido de pertenencia –unión- que los miembros familiares que laboran en la empresa familiar decidan cultivar y aportar a la organización. Los resultados muestran también que respecto al nivel de confianza investigado entre los 38 dueños de empresas familiares se observa que la desconfianza representa una seria amenaza para la sobrevivencia de la empresa familiar. Así lo muestran los resultados incluidos en la tabla 4. Pues un 74% no dudó en seleccionar entre las categorías de indeciso, probablemente no y definitivamente no para los indicadores: empatía entre los familiares que laboran en el negocio; seguridad cuando se juntan y hablan; ayudarse entre sí cuando es necesario; compartir ampliamente la información; trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen cuando existen desacuerdos y, apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en la empresa.

Estos datos nos advierten que la desconfianza es una amenaza para la empresa familiar. Pues cuando prevalece la desconfianza, disminuye el nivel de comunicación y de transparencia en la información, en los

intereses personales y objetivos fijados. Consecuentemente, la colaboración se restringe, se reafirman las expectativas negativas y se genera una competencia destructiva entre los miembros familiares de la empresa. En pleno siglo XXI y a pesar de los cambios en las normas sociales, la familia es para la mayoría de los mexicanos una red de seguridad que provee mayor apoyo y protección que la que el Estado proporciona. La naturaleza del sistema familiar en México y su crecimiento a través de la inclusión de los parientes políticos y del compadrazgo puede convertirse en una amenaza para la permanencia y consolidación de la empresa familiar.

Los datos obtenidos a través de esta investigación corroboran las investigaciones realizadas por Belausteguigoitia (2010) quien advierte que un negocio rentable siempre es atractivo para los parientes quienes inclusive tratan de incorporar también a sus parientes políticos y amigos con los que se sienten en deuda. Así mismo, también están aquellos parientes quienes por estar poco calificados no logran colocarse en otras empresas y esperan que por ser parte de la familia se les apoye a través de un trabajo independientemente de su capacidad y nivel de desempeño. Al aceptarlos, el dueño pone en riesgo la rentabilidad del negocio lo cual es contrario a la lógica empresarial.

En este estudio, los dueños de las empresas familiares en México consideran que prevalece la ausencia de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Así lo confirma el 74% de las respuestas obtenidas para las categorías indeciso, probablemente no y definitivamente no. Pues, consideran que los familiares que laboran en la empresa no trabajan ni enfrentan los retos de manera efectiva; su forma de trabajar no es consistente; no están comprometidos con los resultados; ni cuentan con las habilidades necesarias para el trabajo y, que sienten la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia por otra persona más capaz (Ver tabla 4).

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los principales factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Por tanto, se llevó a cabo una investigación documental y otra de campo. Para la investigación de campo se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila en el año 2013. Una de las limitaciones encontradas en esta investigación tuvo que ver con la cantidad de sujetos que aceptaron asignar un valor a las afirmaciones presentadas a través de la escala de Likert. Esto, originado por la frecuente renuencia o temor de los dueños de empresas familiares para compartir sus experiencias como directivos de una empresa familiar.

Los datos arrojados por esta investigación muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa (84%); la ausencia de confianza entre los miembros del mismo linaje (74%); y la frágil confiabilidad entre los miembros de la estirpe que trabajan en el negocio familiar (74%), son los tres problemas más álgidos por los que puede atravesar una empresa familiar y que amenazan la sobrevivencia y continuidad de dicho tipo de empresas. Para sobrevivir, una empresa debe obtener utilidades razonables además de estar organizada y manejada eficientemente. Equivocadamente se asume que una empresa familiar es sinónimo de una empresa improvisada. Por tanto, para disminuir el impacto negativo de los factores que amenazan a la empresa familiar es de suma importancia determinar e implantar estructuras básicas para asegurar la continuidad, crecimiento y supervivencia de la esta. Entre las principales estructuras recomendadas están: el Consejo de Familia, el Código de Ética y el Protocolo Familiar. Estas estructuras permiten: reducir la frecuencia de situaciones de conflicto, tanto en la familia como en la empresa; promover la continuidad, el desarrollo y administración profesional de la empresa familiar; apoyar en la resolución justa y equitativa de los conflictos que se presenten dentro de la familia propietaria y entre ésta y los directivos o empleados de la empresa; y conservar en la medida de lo posible las relaciones armónicas entre la familia misma y entre ésta y la empresa. El Consejo de familia permite coordinar acciones de todo tipo entre la familia y la empresa. Igualmente, ayuda a los miembros familiares

en asuntos tales como la educación, asesoría financiera, en la solución de conflictos familiares y en asuntos relacionados con las políticas de empleo, remuneración y desempeño.

El Código de Ética es un documento que acota y fija límites para prevenir y disuadir contra aquellas conductas erradas; así como, contra los excesos por parte de aquellos empleados que por ser familiares abusen de su posición. También proporciona al resto de los empleados una visión correcta de los valores que guían la vida del dueño de la empresa y la de su familia. El Protocolo Familiar, es un documento que contiene las reglas que regulan la relación de la familia con la empresa. Por ejemplo, reglas para el ingreso a la empresa de miembros de la actual o siguiente generación, para la venta de acciones por parte de algún familiar propietario, para la toma de decisiones; y especialmente para la forma en que deberá darse la sucesión. Además de contar con estas estructuras básicas es necesario que la familia dueña de la empresa tome conciencia y aprenda a distinguir y separar, dentro de lo posible, la coexistencia de ambos sistemas: familia y empresa. Existe una diferencia entre la familia que sabe separar lo que corresponde a cada sistema y manejarse adecuadamente en los dos sistemas, de aquella que no lo sabe. Es decir, entre una empresa familiar que ha tomado la decisión de profesionalizarse de aquella que no lo ha hecho. En una empresa familiar que ha sumido la responsabilidad de profesionalizarse:

1) La asignación de puestos está basada en las competencias individuales, capacidades, conocimientos, preparación, etc. Esta asignación no está basada en relaciones e intereses familiares. Ni tampoco están reservados los puestos directivos para la familia propietaria. 2) Las promociones dependerán del buen desempeño y no de la relación familiar. 3) Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio. En lugar de que dicha estructura responda a las necesidades de la familia. Implantan un Consejo de Administración. 4) Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente, a través de un Consejo de Familia. 5) Si existe la posibilidad de un sucesor, a éste le queda claro que si desea incorporarse a la empresa familiar tendrá que ser a través de méritos y no por parentesco o independientemente de sus capacidades. 6) Se observa la existencia de una planeación estratégica, en lugar de improvisar los rumbos que la empresa tome. 8) La toma de decisiones es descentralizada, pues la autoridad y las responsabilidades se delegan.

A su vez, la profesionalización genera confiabilidad, pues cada miembro familiar que labora en la empresa demostrará estar dotado de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar responsablemente su labor y, si alguno de éstos miembros no está interesado en participar, o carece de capacidad, lo más conveniente es permitirle reubicarse en otro lugar acorde a sus intereses o capacidad. Uno de los aspectos más críticos en la empresa familiar y en el que se requiere trabajar con convicción es el factor confianza. Si los actuales propietarios o directivos de una empresa familiar cultivan la convicción de que el negocio familiar no es de su propiedad, sino que pertenece a sus hijos, nietos, bisnietos, etc., entonces, estarán motivados para transformar paulatinamente aquellas conductas que generan desconfianza y por lo tanto desunión y falta de compromiso.

Es conveniente también capacitarse profesionalmente en la negociación y solución de conflictos. Esto resultará sumamente útil para dirimir los conflictos en lugar de embotellarlos, para comunicarse abiertamente en lugar de triangular la comunicación y dar origen a rumores destructivos. Asimismo, es necesario tomar decisiones justas y éticas. Esto con el fin de evitar la percepción de actos de injusticias distributivas respecto a compensaciones, promociones y asignación de puestos; así como, adoptar posturas de transparencia en lo que concierne a la información sobre los diversos procesos de la empresa. Proporcionar información insuficiente o distorsionada es causa de conflictos y deteriora la confianza. Las recomendaciones ya expuestas pueden coadyuvar a preservar el patrimonio de muchas familias y conservar la fuente de empleo para los trabajadores que no son parte de la familia. Así mismo, puede ayudar a promover la competitividad de la empresa familiar, su continuidad y el sustento para las siguientes generaciones. Como dice un proverbio africano, *“La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre”*. Futuras investigaciones en cuanto al trabajo en equipo con familiares, el manejo de conflictos y

el equipo directivo en la empresa familiar es altamente recomendable para fortalecer la presente línea de investigación.

REFERENCIAS

Belausteguigoitia, Imanuel. *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

Conejeros, L. Rojas, J. y Segure, T. (2010). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación Chilena*. En Perfiles Educativos. Vol.32 N° 129. México. Recuperado 22 de Agosto 2011 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300003&script=sci_arttext

Davis, J.A. (1998). *Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados*. En Globedia. Grandespymes. Recuperado 16 de Junio 2011 de <http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>

Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión Familiar*. En Colección de Estudios e Informes. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado 26 de Mayo 2011 de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>

Gallo, M. A. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. En IESE Revista Antiguos Alumnos. Universidad de Navarra. pp. 28 -35. Recuperado 17 de Marzo 2011 de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf>

Gallardo, R. (2006). *Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios*. En Estudios Pedagógicos. Vol. 32 N° 1. pp. 77 -90. Recuperado 2 Junio 2011 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100005&script=sci_arttext

Grant-Thornton, S.S. (2011). *Empresas familiares*. Recuperado 3 de Agosto 2011 de <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html>

Gordon, G., & Nicholson, N., (2010). *Family Wars. Stories and insights from famous family business feuds*. London: Kogan Page.

Grabinsky, S., (2002:1). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Grabinsky, S., (2002:2). *La empresa familiar*. 5ª Edición. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Grabinsky, S., (2010), *De la empresa familiar a familias de empresarios*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Luhmann, N. (2000). *Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives*. En Gambetta, D. (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford. pp. 94 -107. Recuperado 7 Septiembre de 2011. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>

Luna, M. y Velasco, J. (2005). *Confianza y desempeño en las redes sociales*. En Revista Mexicana de Sociología 67 N° 1 (Enero–Marzo): p.p. 127 – 162. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales. México D.F. Recuperado 18 Agosto 2011 de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf>

McAllister, J. (1995). *Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. En *Academy of Management Journal*. Vol.38. N° 1, pp. 24-59. Recuperado 27 Julio 2011 de <http://www.bschool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf>

Navarro, K. (2008). *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1, pp. 30 -45. Recuperado 24 Agosto 2011 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt

Nogales, F. (2007) *Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias*. En *la empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Recuperado 4 Agosto 2011 de http://media.eoi.es/nw/Multimedia/PublicacionesEOI/2007_Libro_19.pdf

Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2005). *Los factores clave para un pacto en la familia empresaria*. En *Cuadernos de investigación N° 1*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Recuperado 8 de Agosto 2011 de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/factores%20clave.pdf>

BIOGRAFÍA

Laura Leticia Gaona Tamez: es Maestra en Administración con acentuación en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila. Catedrática investigador con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad, adscrita a la cátedra de presupuestos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, adscrita a la cátedra de Innovaciones Contables. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: rosahildahdz@prodigy.net.mx

Sandra de la Garza Cienfuegos: Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: cienfuegoss2005@yahoo.com.mx Líneas de investigación: Clima organizacional, satisfacción labor, Triple Hélice y Clúster Turístico.

Yolanda Saldaña Contreras: Doctorado en Educación por Victoria University of Manchester, Inglaterra. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: ysalco@yahoo.com.mx

Fernando M. Ruiz Díaz: Doctorado en Investigación de Operaciones por Victoria University of Manchester, Inglaterra. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: fernandor075@gmail.com

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de

Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Esli Isai Gaytán Martínez, alumno de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaborador en proyectos de investigación realizados por la Dra. Saldaña y el Dr. Ruiz. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: esligaytan@hotmail.com

POTENCIAL ECONÓMICO DEL AVITURISMO EN LOS CABOS

José Emer García de la Puente Orozco, Universidad Autónoma de Baja California Sur
Plácido Roberto Cruz Chavez, Universidad Autónoma de Baja California Sur

RESUMEN

Una de las actividades ecoturísticas más importantes a nivel mundial es la observación de aves. México tiene un gran potencial en aves (tiene más de 10% de especies a nivel mundial) y su cercanía con Estados Unidos el mayor emisor de avituristas (82,000 avituristas), han dejado una derrama de casi 36,000 millones de dólares. No obstante, esta actividad es poco aprovechada, en parte por falta de conocimientos, capacitación y apoyo tanto gubernamental como privado. Baja California Sur tiene aproximadamente 434 especies. Sin embargo no existen empresas locales dedicadas al aviturismo. En este sentido, el objetivo del trabajo fue analizar el potencial turístico de aviturismo en Los Cabos, destacando sus características y la elaboración de recomendaciones para este destino turístico.

PALABRAS CLAVE: Turismo Sustentable, Observación de Aves

ECONOMIC POTENTIAL OF BIRDING IN LOS CABOS

ABSTRACT

One of the most important ecotourism activities worldwide is birding. Mexico has great potential in birds, having more than 10% of species in the world, and its proximity to the United States, the largest emitter of birdwatchers (82,000 birdwatchers). However, this market is largely untapped, partly because of lack of knowledge, training and support both government and private. Baja California Sur has about 434 species. However there are no local companies dedicated to birdwatching. In this sense, the objective was to analyze the tourist potential of birding in Los Cabos, highlighting its features and the development of recommendations for this tourist destination.

JEL: O11, O14, O44, O50

KEYWORDS: Sustainable Tourism, Bird Watching

INTRODUCCION

Como respuesta al turismo de gran escala el cual ha demostrado ser destructivo hacia el ambiente y marginativo hacia las comunidades locales, surge el turismo sostenible el cual se caracteriza por estar enmarcado en los principios del desarrollo sostenible. Esta forma de turismo en sus diferentes ramas ha sido adoptado con éxito por cada vez mas comunidades dando como resultado no solo el desarrollo de negocios familiares si no la conservación de los recursos (Zamorano, 2002). Una de estas ramas es el Ecoturismo el cual se entiende como la actividad que combina el gusto de viajar con la preocupación por el ambiente, tiene como objetivos la sostenibilidad, la conservación y el involucramiento de las comunidades humanas locales donde se lleve a cabo. Las actividades ecoturísticas que tienen como objetivo el cuidado y protección del ambiente son una alternativa económica viable para las comunidades que viven en lugares con atractivos y riquezas naturales, tales actividades pueden

colaborar al cumplimiento de las metas del desarrollo sostenible, en regiones que presenten un potencial para el ecoturismo (Luque, 2009). Actividades que van desde aquéllas de carácter general como el senderismo interpretativo, safari fotográfico, observación de flora y/o fauna o las más especializadas, como la observación de aves, avistamiento de ballenas, participación en programas de rescate, como es el caso de los campamentos tortugueros, entre otras (SECTUR, 2005).

Una de las actividades especializadas del ecoturismo con más afluencia turística a nivel mundial es el avistamiento de aves, denominado actualmente como “aviturismo”; el cual se trata de una actividad especializada en observar (avistar) aves, lo cual involucra llevar a visitantes aficionados (birders en inglés) los cuales se desplazan desde su sitio de origen a sitios propicios para encontrar diferentes especies. Estas personas están dispuestas a pagar por el servicio de un guía conocedor de las aves del sitio, y demás servicios relacionados (hospedaje, alimentación y transporte, entre otros). El típico birder es una persona de estrato económico medio o alto y de nivel educativo regularmente elevado (Cantú et al., 2011). Respecto a la nacionalidad predominan en siguiente orden turistas estadounidenses, canadienses e ingleses. Por ello, el objetivo del trabajo fue analizar el potencial turístico del aviturismo en Los Cabos y valorar la existencia de infraestructura turística adecuada la recepción de los visitantes nacionales e internacionales. Para esto, se procederá a la investigación y elaboración de un listado de especies, destacando cuales son de particular interés para el turista. A su vez, la investigación de la oferta turística, demostrando así que el aviturismo es un nicho que debe de ser aprovechado responsablemente con un integración comunitaria para el correcto desarrollo de esta actividad.

La organización de este artículo presenta en primera instancia un marco introductorio que permite sustentar el contenido general del documento, en segundo lugar se presenta la revisión literaria del aviturismo en México y sus vínculos con el sector turístico. En la tercer sección se comenta la metodología empleada, donde se explican los lineamientos sobre los cuales versó el trabajo científico. La cuarta parte se explican los resultados de la investigación, los cuales son presentados en forma resumida en tablas para una mayor comprensión. Por último, se incorporan alguna consideraciones generales en la última sección.

REVISION DE LITERATURA

La observación de aves en México, como actividad económica es reciente; es hasta mediados de 1950 cuando se publicaron las primeras guías de identificación de las aves de México (Gómez de Silva *et al.*, 2010), lo cual impulsó el interés por parte de extranjeros y mexicanos de conocer a las aves en su ambiente natural. Se estima que fue hasta finales de la década de 1960 que empezaron a llegar *tour*s de observadores de aves a nuestro país (Gómez de Silva *et al.*, 2010). En 2006 se realizó la primera investigación sobre la cantidad de observadores de aves extranjeros y mexicanos, así como la derrama económica que deja esta actividad (Gómez de Silva, 2008). Pese a que la observación de aves es aún incipiente, su derrama económica fue de poco menos de 24 millones de dólares. Tomando en cuenta que en el 2006 la derrama anual por captura de aves fue de 442 mil dólares (CONABIO 2006), se resalta que la observación de aves reeditúa 54 veces más que la captura de éstas.

En Mexico el aviturismo no se ha logrado explotar de manera adecuada por falta de conocimientos, capacitación y apoyo, tanto gubernamental como de la iniciativa privada. Los observadores de aves que visitan México gastan dinero en transporte, alojamiento, alimentos, propinas, recuerdos y en ocasiones en choferes y guías. También gastan en equipo (como cámaras, binoculares, telescopios, guías de viajes, etc.), pero la mayor parte del equipo lo adquieren fuera de México. Aún los mexicanos comúnmente adquieren sus equipos fuera del país. La alta biodiversidad de México y su proximidad con los Estados Unidos proveen una excelente oportunidad para captar los beneficios económicos relacionados a la observación de aves (Gómez de Silva, 2011).

En Baja California Sur se han registrado 423 especies de aves de las 1109 que existen registradas en México, es decir cerca del 40% del total de las especies observables en el país (Howell 1995) utiliza la porción sur de la península. Además en el estado se encuentran cuatro especies endémicas: la Mascarita Peninsular (*Geothlypis beldingi*), el Cuitlacoche Peninsular (*Toxostoma cinereum*), el Colibrí de Xantus (*Hylocharis xantusii*) y la Gaviota de Patas Amarillas (*Larus livens*), especies particularmente llamativas para los ecoturistas (Erickson & Howell 2001).

Baja California Sur (BCS) cuenta con una amplia diversidad de ambientes, que incluyen una prolongada franja marítimo-terrestre, sitios obligados de descanso para aves migratorias acuáticas. También se encuentran los denominados oasis los cuales al ser sitios con disponibilidad de agua dulce dentro de ambientes predominantemente áridos provén sitios ideales para la anidación, reproducción y descanso de diversas especies de aves terrestres (Rodríguez-Estrella, *et al.* 1997). Algunos sitios sobresalientes para el avistamiento en el estado son: la salina de Guerrero Negro, las lagunas Guerrero Negro, Ojo de Liebre y San Ignacio, el Estero San José, la Reserva de la Biosfera Sierra de la Laguna, los Sistemas de Oasis de Baja California Sur y otros puntos, aledaños a la ciudad de La Paz, como las lagunas Chametla y la planicie lodosa ubicada frente a los poblados Chametla y El Centenario (Galindo, 2003).

Dentro del Estado de BCS, destaca el municipio de Los Cabos particularmente como un punto idóneo para la implementación del aviturismo no solo por su riqueza ornitológica si no también por la integralidad de sus atractivos por contar con la oferta de sol y playa, pinturas rupestres, diversos atractivos culturales y contar con 4 Áreas Naturales Protegidas (ANP's) (Reserva de la Biosfera Sierra de la Laguna, Área de protección a la Flora y Fauna Cabo San Lucas, Parque Nacional Cabo Pulmo y Estero San José del Cabo) (García de la Puente, 2011). Es además reconocido como uno de los puntos con más afluencia turística del país. Debido a lo anterior de la región está dotado con la infraestructura necesaria para atender las necesidades del turista y cuenta con flujo constante de los mismo, Y en cuanto respecta a la avifauna, dentro del municipio se pueden encontrar las 4 especies endémicas del estado así como más de 30 sub especies endémicas dentro de las cuales se encuentran el Búho enano del Cabo (*Glaucidium gnoma hoskinsii*) el Junco de Bairdi (*Junco phaenotus bairdi*) y la Primavera de San Lucas (*Turdus migratorius confinus*) (Rodríguez- Estrella, 1988) las cuales son de particular interés para el aviturista.

En comparativa con otros destinos Latinoamericanos para el desarrollo del aviturismo el municipio de los cabos destaca por la integralidad de su oferta y su riqueza aviar ya que otros sitios destacados para la observación de aves como lo son el Parque Nacional Tortuguero en Costa Rica (231 spp.) y la Reserva Natural Privada Los Trrales en Guatemala (291 spp) se encuentran inmersos en reservas naturales y con al menos tres a cuatro horas del punto urbano más cercano que en perspectiva con el Estero San José (265 spp.) es mucho más cómodo para los avituristas ya que se encuentra dentro de la zona hotelera de Cabo San Lucas (www.ebird.com). (Cambio numero 3)

Es también destacable que estudios similares previos realizados en otros sitios son todos enfocados en áreas naturales aisladas con solo comunidades rurales para implementarse como los prestadores de servicios. Un ejemplo de esto es el Parque Nacional Llagantes en Ecuador con 312 especies de aves distribuidas en tres áreas (Galarza Muños. 2011) y en cuanto a sitios urbanos con potencial aviturismo sobresale el estudio realizado por (Mesias, Susana. 2011) en el cual se analiza el potencial aviturismo del Canton Patate, Ecuador en el cual se registraron 222 especies. Estas actividades turísticas forman parte de la estructura turística en México. Las cuales son gestionadas, planeadas y controladas en diferentes instancias. Tal es el caso de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR), de la cual emanan niveles de direcciones y áreas para atender con mayor precisión las necesidades del sector. Tal es el caso del Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) la cual es parte importante para difundir y delinear metodologías de análisis en turismo; el Fondo Nacional de Turismo (FONATUR), institución donde se planean, ejecutan y se canalizan los recursos económicos de proyectos estratégicos sustentables a los Estados de la República y destinos turísticos del país. Por otro lado, las Secretarías de Turismo Estatal son

las encargadas de la planeación, organización y ejecución de promoción turística en cada Estado, las cuales son apoyadas por las Direcciones de Turismo de los diferentes Ayuntamientos en acciones y actividades específicas para atender al turista nacional y extranjero (Cruz, 2013).

Estas instituciones han buscado mejorar el desempeño del turismo en México y que se ve reflejado en la economía. Ante este hecho, existen variables que miden dicho desempeño y han sido utilizados en el ámbito empresarial y académico, entre ellas la variable productividad. Esta variable ha sido importante en todos los sectores económicos y sobre todo en el ambiente de los negocios, pues las organizaciones tienen la necesidad de utilizar mejor sus recursos productivos. Se sabe que la productividad puede llegar a influir en el bienestar de la población, tanto en sus niveles de ingreso (Martínez de Ita, 1998), de empleo y es central para el crecimiento económico de los países (Ahumada, 1987). Además según Unger y Saldaña (1999), el contar con una productividad ascendente puede inducir a una mayor modernización y calidad de empleos (Juárez y Cruz, 2006).

Es por ello, que tanto las instituciones privadas y las instituciones de gobierno antes comentadas, deben promover una cultura de productividad en sus espacios de trabajo, desde luego entre las actividades de aviturismo. De tal manera que los esfuerzos y beneficios se turnen a la sociedad, que a su vez esta los retribuye en forma productiva con su trabajo. Pues al haber en las organizaciones públicas y privadas altos índices de productividad, se genera una cadena de mejores salarios, compensaciones, bonos, ventas, clientes, calidad en el servicio, entre otros. Mismos que generan beneficios sociales y empresariales.

Los beneficios de esta productividad en las actividades económicas -entre ellas el turismo- han sido comentadas en el ámbito académico. Algunas investigaciones han tenido como objetivo el proponer soluciones y alternativas para mejorar estos indicadores a nivel empresarial y gubernamental. Y en dichas investigaciones han incorporado variables para verificar su impacto en la productividad, tales como: factores salariales, tecnológicos, aprendizaje laboral, nuevos patrones empresariales y de rotación del trabajo; (Juárez y Cruz, 2006; González y Ramirez, 1989; Cortéz, 1999; Cruz P. y Cruz G., 2007; Vilaseca y Lladós 2006; Ivanova, Gámez y Montaña, 2008; Avelini, 2010; Lionetti, 2009; Amparo, 2008; Fadejeva y Melihovs, 2010; Barros y Alves, 2004; Li y Prescott, 2010; Gulcan et al., 2009).

Por su parte García y Sancho (2008) exponen que los factores que permiten una mejor productividad y una mayor rentabilidad son: la formación de los empleados, el liderazgo de los empresarios y funcionarios, el modelo de negocio, las posibilidades de reinversión y adecuación de las empresas a los mercados emergentes. En la contribución de Gulcan, et al., (2009) plantean la necesidad de conocer el impacto que tienen las inversiones públicas, los gastos en comunicación, el producto interno bruto y los trabajadores sobre la productividad en los hoteles y restaurantes. Ellos lo enfocan a algunas regiones de Turquía utilizando datos de panel para elaborar el modelo econométrico y encuentran que las inversiones realizadas en el turismo son significativas para generar valor agregado.

Los hallazgos encontrados en las investigaciones anteriores, han permitido que los interesados en la productividad, valoren la importancia que tiene el sector turístico como generador de divisas y como una variable con beneficios empresariales. Ejemplo de ello es que durante 1993 la participación del turismo en el PIB representó el 8.1% y durante el año 2000 ésta fue el 8.4% del total nacional (Ivanova, et al., 2008). A nivel Municipal en el Estado de Baja California Sur, se encontró que el Municipio de Los Cabos fue más productivo que el Municipio de La Paz. Según Cruz (2013) afirma que estas diferencias pueden deberse a varios factores como: a una mayor eficiencia del trabajador, a los niveles de inversión, a la capacitación laboral, y a un mayor valor agregado en el turismo. Incluso estadísticas de INEGI (2006) señalan que en Los Cabos se registran los porcentajes más altos de las remuneraciones estatales, y en el cual existen mejores salarios y prestaciones que en el Municipio de La Paz.

Por ello, es importante conocer las investigaciones empíricas ya comentadas, datos estadísticos, oferta existen y las condiciones naturales del aviturismo en Los Cabos. Porque finalmente todas las actividades turísticas del destino, impactarán en la economía y productividad turística. Por eso es importante correlacionar las condiciones naturales con los impactos en la economía. Más aún, cuando se le ha caracterizado según estudios (Cruz, Ruiz, Monroy, Torres, 2012) Baja California Sur es considerado un Estado con atributos de tranquilidad y seguridad. Revisemos en la siguiente sección la metodología utilizada en esta investigación.

METODOLOGIA

La metodología de esta investigación la podemos dividir en cuatro partes: la primera el enfoque natural, la segunda el enfoque de oferta, la tercera el enfoque del cliente y la cuarta el enfoque cuantitativo. La primer parte, el enfoque natural, consiste en analizar los trabajos relacionados con las especies de aves en Los Cabos, así como trabajo de campo para la observación directa de aves, como medio de verificación. Para la elaboración del listado se llevó a cabo una compilación por diversos medios los cuales incluyeron páginas en la red electrónica como eBird (<http://ebird.org/content/ebird/>), búsqueda bibliográfica la cual abarco una temporalidad de los últimos 50 años para el caso de aspectos naturales y petición directa observadores de aves con experiencia en la zona como lo fueron Richard A. Erickson autor de *Birds of the Baja California Peninsula: Status, Distribution, and Taxonomy*, Gerardo Marron administrador de eBird Baja California Peninsula y Victor Ayala Pérez Profesor de la materia de ornitología de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. El listado se integró de todos los reportes seleccionados.

Para la selección de especies de interés se destacaron las especies en base a distintas características como lo son: (1) su temporalidad (migratorias, residentes y transeúntes, basado en la clasificación propuesta por Howell y Webb 1995); (2) su probabilidad cualitativa de observación muy común, común, rara y ocasional, (Howell y Webb 1995); (3) La inclusión de especies en listas prioritarias estadounidenses (e. g. lista de aves prioritarias para Estados Unidos de Partners in Flight); (4) su estatus de conservación (en peligro de extinción, amenazada, sujeta a protección especial y endémica, SEMARTAT 2010). La segunda parte, el enfoque de oferta consistió en verificar toda la infraestructura hotelera en forma documental y en campo en Los Cabos. Es importante mencionar que las unidades de análisis de observación fueron desde la infraestructura hotelera, restaurantera, vías de comunicación y servicios complementarios que pueden ser necesarios para la recepción de avituristas. Lo anterior, sirve para valorar si existen las condiciones propicias para brindar todo lo necesario en la práctica del aviturismo. Es importante mencionar que en el uso de estadísticas del sector turístico la temporalidad de datos trató de rescatar los censos económicos más recientes de 1988 al 2010, sin embargo, en algunos casos si se disponían de estadísticas del 2013.

La tercer parte, el enfoque del cliente, consistió en aplicar encuestas a turistas, donde el marco muestral son los visitantes (Turistas y Excursionistas) mayores de 18 años de edad que hayan tenido contacto con los servicios del destino de Los Cabos en BCS (al menos deben haber estado 3 horas en el lugar). A los cuales se les aplica una encuesta en principales puntos de afluencia de manera personal. Utilizando el muestreo probabilístico sistemático. Y considerando variables nominales, de escala, ordinales y de intervalo. Ello parte de la metodología similar implementada y sugerida por SECTUR en el 2010 (Cruz, Ruiz, Monroy, Torres, 2012). El cuestionario aplicado es estructurado de aproximadamente 10 minutos de duración. Donde están consideradas las áreas de perfil del turista, perfil del viaje, tipos de contratación de servicios, nivel de satisfacción y gasto de viaje. Estos aspectos están comprendidos en 24 reactivos y cuyos resultados corresponden al primer semestre del año 2014. Los puntos de afluencia para realizar el levantamiento de campo son zonas de playa, marinas, centro y/o en zonas de afluencia de la ciudad con alto tránsito. Según la determinación del tamaño de muestra con un margen de error: +/- 5.6% por destino

turístico al trimestre, y de +/-2.8% anual, se realizaron 100 entrevistas efectivas en promedio por mes, con una distribución de 25 entrevistas aproximadas por semana levantadas en un mínimo de 3 días a la semana (en promedio se realizarán de 8 a 9 entrevistas por día).

La cuarta parte, el enfoque cuantitativo, consiste en aplicar un modelo econométrico cuyo interés es analizar la importancia de las inversiones en la productividad del destino turístico. El cual busca explicar como la variable inversiones tienen un impacto directo positivo sobre la productividad turística del destino Los Cabos. Entendiendo como productividad la relación producto sobre insumo, donde el producto se considera al valor agregado censal bruto y el insumo, el personal ocupado. Por ello, se considera que la medida seleccionada es la productividad parcial (PT), al no poder construir la productividad total de los factores (PTF) por carecer de datos estadísticos.

El periodo utilizado en este modelo son con datos de los censos económicos por entidad federativa de 1988 al 2010 (INEGI) para el Estado de Baja California Sur. Las variables utilizadas son el valor agregado censal bruto (VACB), el personal ocupado (PO), y la formación bruta de capital (FBCF) como una proxy de las inversiones. Las estadísticas muestran el comportamiento del destino turístico del Estado, Los Cabos, de la actividad del sector 72, que incluye los establecimientos de hospedaje y alimentación. Además, podemos analizar los subsectores 721 que incluye todos los hoteles y otros centros de alojamiento temporal. Está contenido el subsector 722, que abarca restaurantes, bares y centros nocturnos. El resto de los servicios turísticos no están incluidos en el análisis. Pues aun INEGI, no los ha considerado en su unidad de análisis. Por ello, el modelo econométrico a aplicar incluye solo el sector 72, y en la cual están concentrados la mayor parte de los empleos en el sector. Cabe precisar que los datos empleados están deflactados, tomando como año base al 2010. Por ello, las cantidades utilizadas son expresadas a precios constantes. El modelo econométrico que busca identificar el grado de asociación entre las inversiones y la productividad turística, también ha sido utilizado por autores como: Juárez y Cruz, 2006; González y Ramírez, 1989; Cortéz, 1999; Cruz P. y Cruz G., 2007; Vilaseca y Lladós 2006; Ivanova, Gámez y Montaña, 2008; Avelini, 2010; Lionetti, 2009; Amparo, 2008; Fadejeva y Melihovs, 2010; Barros y Alves, 2004; Li y Prescott, 2010; Gulcan et al., 2009. El modelo econométrico tendría la expresión siguiente:

$$PT = c + \beta_1 FBCF + \varepsilon \quad (1)$$

Donde: PT = Tasa de cambio de la productividad media del trabajo; $FBCF$ = Tasa de cambio de las inversiones (Formación bruta de capital fijo); c = Constante; ε = Error. Se incorpora una variable que representará la tasa de cambio de inversión, partiendo de la idea que las empresas turísticas en el afán de incrementar su producción/atención al turista buscan tener mejores diseños y calidad de sus productos por medio de la utilización de tecnología, maquinaria, equipo más complejo, avanzado y el uso de procesos de atención más flexibles para los visitantes. La relación que exista entre la tasa cambio de inversión y la tasa de cambio de la productividad se espera que sea positiva. El modelo de regresión utilizado es para datos agrupados en forma de panel caracterizados por obtener información tanto de series de tiempo como de corte transversal. Esto permitirá encontrar los coeficientes para cada variable de estudio y a partir de esto evaluar su influencia en la productividad. Además, en el paquete econométrico E-views se le aplicó a las variables el logaritmo natural, con la finalidad de verificar la tasa de cambio y respuesta de la variable, dicha transformación ya ha sido empleada en otros modelos semejantes (Lionetti, 2009; Li y Prescott, 2010; Sellers-Rubio y Nicolau-Gonzalez, 2009; Cortéz, 1999; Cruz P. y Cruz G., 2007; Juárez y Cruz, 2006).

RESULTADOS

El Municipio de Los Cabos es sin lugar a dudas el sitio con mayor potencial para el desarrollo del aviturismo dentro del estado de Baja California Sur, ya que es el principal destino turístico del Estado y

cuenta con un flujo constante de turistas y gracias su gran diversidad de ambientes y por el contar dentro de su territorio con la “Reserva de la Biosfera de Sierra de La Laguna” y con el “Estero de San José” el listado obtenido suma un total de 332 especies de aves destacando la presencia de 4 especies endémicas y mas de 30 subespecies endémicas y un total de por lo menos 33 especies de particular interés para el aviturista (Tabla 1). El listado total de especies obtenidas sumo un total de 332 especies de aves esto se puede deber principalmente a su gran diversidad de ambientes y cabe destacar que la mayoría de los registros de especies son pertenecientes a las inmediaciones de dos ANP’s (Sierra de la Laguna y Estero San José) donde se encuentran emplazamientos rurales los cuales ya participan en actividades de turismo rural por lo cual de llevarse a cabo la actividad colocaría a los lugareños como los beneficiados principales del aviturismo.

Tabla 1: Listado de Aves Con Potencial Avituristico en la Región del Cabo

Nombre Común	Nombre en Inglés	Nombre Científico	Particularidad	Sitios de Observación
Codorniz California	California Quail	<i>Callipepla californica</i>		A lo largo del municipio
Zambullidor menor	Least Grebe	<i>Tachybaptus dominicus</i>	Subespecie Endemica	Estero San José
Pardela pati rosa	Pink-footed Shearwater	<i>Puffinus creatopus</i>		A niveles pelagicos
Pardela del pacifico	Wedge-tailed Shearwater	<i>Puffinus pacificus</i>		A niveles pelagicos
Pardela sombría	Sooty Shearwater	<i>Puffinus griseus</i>		A niveles pelagicos
Pardela culinegra	Black-vented Shearwater	<i>Puffinus opisthomelas</i>		A niveles pelagicos
Paíño de las galapagos	Wedge-rumped Storm-Petrel	<i>Oceanodroma tethys</i>		A niveles pelagicos
Paíño negro	Black Storm-Petrel	<i>Oceanodroma melania</i>		A niveles pelagicos
Paíño menor	Least Storm-Petrel	<i>Oceanodroma microsoma</i>		A niveles pelagicos
Bobo de patas azules	Blue-footed Booby	<i>Sula nebouxi</i>		Areas costeras del municipio
Bobo de patas rojas	Red-footed Booby	<i>Sula sula</i>		A niveles pelagicos
Cormorán peninsular	Brandt's Cormorant	<i>Phalacrocorax penicillatus</i>		Areas costeras del municipio
Gaviota de Heerman	Heermann's Gull	<i>Larus heermanni</i>		Areas costeras del municipio
Gaviota Occidental	Western Gull	<i>Larus occidentalis</i>		Areas costeras del municipio
Gaviota de patas amarillas	Yellow-footed Gull	<i>Larus livens</i>	Endemica	Areas costeras del municipio
Gaviota de California	California Gull	<i>Larus californicus</i>		Areas costeras del municipio
Charran elegante	Elegant Tern	<i>Thalasseus elegans</i>		Areas costeras del municipio
Paloma de collar,	Band-tailed Pigeon	<i>Patagioenas fasciata</i>	Subespecie Endemica	Sierra de la Laguna
Tortolita	Ruddy Ground-Dove	<i>Columbina talpacoti</i>		Estero San José
Búho enano del Cabo	Northern Pygmy-Owl	<i>Glaucidium gnoma</i>		Sierra de la Laguna
Tecolote enano	Elf Owl	<i>Micrathene whitneyi</i>		Sierra de la Laguna
Colibrí cabeza violeta	Costa's Hummingbird	<i>Calypte costae</i>		A lo largo del municipio
Zafiro de xantus	Xantus's Hummingbird	<i>Hylocharis xantusii</i>	Endemica	Estero San Jose v Sierra de la Laguna
Carpintero bellotero	Acorn Woodpecker	<i>Melanerpes formicivorus</i>	Subespecie Endemica	Sierra de la Laguna
Carpintero de California	Gilded Flicker	<i>Colaptes chrysoides</i>		Estero San Jose v Sierra de la Laguna
Vireo de Cassin	Cassin's Vireo	<i>Vireo cassinii</i>	Subespecie Endemica	Sierra de la Laguna
Perlita Californiana	California Gnatcatcher	<i>Polioptila californica</i>		A lo largo del municipio
Mirlo primavera	American Robin	<i>Turdus migratorius</i>	Subespecie Endemica	Sierra de la Laguna
Cuitlacoche peninsular	Gray Thrasher	<i>Toxostoma cinereum</i>	Endemica	A lo largo del municipio
Mascarita peninsular	Belding's Yellowthroat	<i>Geothlypis beldingi</i>	Endemica	Estero San José
Rascador californiano	California Towhee	<i>Melospiza crissalis</i>		A lo largo del municipio
Junco de Bairdi	Yellow-eyed Junco	<i>Junco phaeonotus</i>	Subespecie Endemica	Sierra de la Laguna

La Tabla muestra las 33 especies de particular interés para el aviturista de las cuales destacan 4 especies endémicas y 6 sub especies endémicas así como los sitios donde comúnmente se les puede avistar. Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referente de que el estado cuenta con 423 especies, dentro del municipio se pueden encontrar mas del 80% del total de estas y todas las especies endémicas del Estado aunadas a las subespecies endémicas. Los dos principales sitios para la observación de aves son de fácil acceso para el turista que se encuentra hospedado en la zonas hoteleras del municipio ya que el Estero San José se ubica dentro de la Zona Hotelera de San José del Cabo y la Reserva de la Biosfera de Sierra de la Laguna dista a

no más 30 minutos traslado en auto y es también de destacar que su extensa franja costera le da al turista la posibilidad de observación de aves pelágicas.

Infraestructura Turística

Los Cabos cuenta con infraestructura suficiente para la recepción de observadores de aves, ya que en número de hoteles según INEGI (2013), había 121, de los cuales la mayoría están clasificados en cinco estrellas, con 48 establecimientos (Tabla 2). De cuatro estrellas hay 15, de tres 13, de dos estrellas 9, una estrella 11 y 25 sin clasificación. Lo cual demuestra que realmente existe una oferta diversa para cualquier tipo de estrato económico. También encontramos que la mayor parte de los cuartos están ubicados en cinco y cuatro estrellas, con 11,605 y 1,489 respectivamente. Contabilizando en total de cuartos hasta el año 2012, 14,753 (Tabla 2). Es importante resaltar, que también la oferta complementaria turística es importante para la recepción de los visitantes, por ello, en la Tabla 3, podemos apreciar algunos de estos establecimientos. Por ejemplo, al año 2012, el número de restaurantes en Los Cabos se registra en 92, 4 cafeterías, 9 centros nocturnos, 11 bares y 27 agencias de viajes.

Este último es básico para la orientación y contratación de algunos servicios de los observadores de aves. Incluso posteriores a su visita en los centros de avistamiento, pueden contratar otro tipo de servicios para conocer el destino turístico. Por otro lado, otro tipo de infraestructura básica para los visitantes son los espacios marítimos, para lo cual según la Tabla 3, refleja la existencia de 4 marinas y 860 muelles de atraque, los cuales son complementarios para el observatorio de las aves en otros espacios naturales. Así mismo, están disponibles transportadoras turísticas que son 25, necesarias para los traslados de visitantes que no requieran el uso de arrendamiento de autos por optimizar el recurso.

Tabla 2: Infraestructura Hotelera y de Cuartos En los Cabos, 2012

Tipo de Hotel	Hoteles	Cuartos
Cinco estrellas	48	11 605
Cuatro estrellas	15	1 489
Tres estrellas	13	601
Dos estrellas	9	223
Una estrella	11	288
Sin categoría	25	547
Total	121	14753

La Tabla muestra la disponibilidad de infraestructura hotelera tanto de número de hoteles por categoría y número de habitaciones. En los cuales podemos constatar que la mayor parte de esta oferta es de nivel alto, por tener hoteles en su mayoría de cuatro y cinco estrellas. Fuente: Elaboración basado en INEGI, 2013.

Tabla 3: Infraestructura Complementaria Turística en los Cabos, 2012

Restaurantes	Cafeterías	Discotecas Y Centros Nocturnos	Bares	Agencias De Viajes	Empresas Arrendadoras De Autos
92	4	9	11	27	21
Campos de golf	Centros de convenciones	Centros de enseñanza turística	Marinas turísticas	Muelles de atraque	Transportadoras turísticas especializadas
11	1	1	4	860	25

La Tabla muestra la composición de infraestructura complementaria en Los Cabos, desde la cantidad de restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos y de diversión, la disponibilidad de viajes y arrendadoras de autos. Los cuales son necesarios para el traslado y necesidades básicas de los observadores de aves. También muestra la existencia de infraestructura marítima y espacios de esparcimiento únicos en Los Cabos. Fuente: Elaboración basado en INEGI, 2013.

La Tabla 3 muestra la existencia de espacios de golf que son 11, y son catalogados como campos en el Top Mundial, y por ese reconocimiento ha tenido mucha aceptación por un segmento de mercado turístico

alto. Y por último, existen centros de enseñanza turística y centros de convenciones que pueden servir para adaptar ciertos espacios para un mayor conocimiento de las aves en el Estado y el destino de Los Cabos.

Un aspecto importante en Los Cabos, que la gran mayoría de los turistas acude a este destino a realizar actividades relacionadas con el sol y agua con el 79%. Le siguen los turistas que acuden principalmente por actividades de vida nocturna con 8%, 5% actividades culturales, entre otros (Tabla 4). Lo cual es un potencial para el destino en utilizar estas ventajas competitivas y complementarlas con otras de incumbencia natural, como la observación de aves.

Tabla 4: Razón Principal de Visita del Turista a los Cabos, 2014

Razón Principal De Visita	Porcentaje De Turistas
Sol y agua	79%
Cultura	5%
Actividades deportivas	4%
Vida nocturna	8%
Compras	1%
Otro	5%

La Tabla muestra la composición de turistas que acude a este destino turístico de Los Cabos, la cual muestra que la mayoría acude por realizar actividades relacionadas con el sol y agua con el 79%. Le siguen los turistas que acuden principalmente por actividades de vida nocturna con 8%, 5% actividades culturales, entre otros. Fuente: Elaboración propia basado en trabajo de campo, Cruz P., 2014

Cabe destacar que el gasto promedio diario de un aviturista va de los 80 a 200 dólares, el cual de poder captarse adecuadamente dejaría una derrama económica directa para las comunidades Cabeñas. Por todo lo anterior el Municipio de los Cabos cuenta con las características idóneas para la ejecución del aviturismo y al encontrarse los sitios con potencial dentro o en las inmediaciones de comunidades rurales lo transforman en el compañero perfecto para el turismo rural o como un atractivo principal por si solo es por esto que puede y debe ser aprovechado como una herramienta que propicie desarrollo sustentable con una considerable derrama económica para la región.

Este destino turístico, cuenta con la infraestructura adecuada para la recepción de los observadores de aves y hacer placentera su estancia, así mismo, tiene la oportunidad de conocer otros tipo de espacios naturales de la región. Es importante señalar que las condiciones para ofrecer este servicio son buenas, hay recursos naturales, infraestructura, solo falta formalizar este tipo de servicios y motivar a otros establecimientos a ofertar este tipo de actividades a los visitantes. Es importante destacar el gasto promedio del aviturista por principales países en dólares. Y en la cual se identifica que en Perú, Ecuador y Los Cabos registran mayor gastos de avituristas, que van desde \$ 1,300 dólares a \$ 2,000 dólares por viaje, considerado a los principales países de América Latina (Tabla 5).

Tabla 5: Gasto Promedio de Avituristas En Principales Países En 2013, En Dólares

País	Gasto En Dólares Por Viaje	Gasto En Dólares Por Día	Días De Estancia
En Perú	\$2,000	\$142.86	14
México (Guerrero Negro)	\$300	\$100.00	3
Ecuador	\$1,500	\$150.00	10
Guatemala	\$1,200	\$171.43	7
México (Los Cabos)	\$1,300	\$216.67	6

La Tabla muestra el gasto promedio del aviturista por principales países en dólares. Y en la cual se identifica que en Perú, Ecuador y Los Cabos registran mayor gastos de avituristas, desde \$ 1,200 a \$ 2,000 por viaje. Incluso por día se estima que es mayor el gasto por día en Los Cabos. Fuente: Elaboración propia basado en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2013; Hernández Alvarez Norma 2012; Rivera Juan, 2007; Muñoz Geldi, 2014. (Comentario 2,10).

El rango de gasto por turista en Los Cabos según la Tabla 6, se concentra en su mayoría los turistas encuestados (32%) en el rango de \$6,000 a \$10,000 por persona en viaje, excluyendo los gastos de

transporte. Le sigue el rango de \$10,000 a \$ 15,000 con 23%, \$15,000 a \$20,000 con 16% y \$20,000 a \$40,000 con 10%, entre los más significativos.

Tabla 6: Rango de Gasto del Turista En los Cabos, 2014

Rango de Gasto	Porcentaje de Gasto Por Turista en los Cabos
\$1,000 y \$3,000	2%
\$ 3,000 y \$ 6,000	11%
\$ 6,000 y \$ 10,000	32%
\$ 10,000 y \$ 15,000	23%
\$15,000 y \$20,000	16%
\$ 20,000 y \$40,000	10%
Más de \$ 40,000	6%

La Tabla muestra el gasto promedio del turista por persona en Los Cabos durante su visita a este destino. La cual indica que el rango donde se ubica la mayor parte de su gasto esta entre \$ 6,000 y \$ 20,000. El rango que mayor prevalece está entre \$6,000 y \$10,000 en una estadia promedio de 5 días. Esto excluye los gastos de transporte al destino. Fuente: Elaboración propia basado en trabajo de campo, Cruz P., 2014.

Por otro lado, comentando los resultados del modelo econométrico planteado en la metodología encontramos que las inversiones que son representadas por la variable proporcionada en el censo económico, denominada Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF), parecen indicar cierto grado de asociación con la productividad. Debido a que su R- cuadrada manifiesta que la productividad responde en un 84% a los cambios en la FBCF, además que su coeficiente resulta ser válido expresado con su t-estadístico al 95% de confiabilidad, y con cero probabilidades de ser rechazado (Tabla 7).

Tabla 7: Resultados del Modelo de Productividad Turística en los Cabos

Dependent Variable: PT				
Method: Pooled EGLS				
Total pool (balanced) observations: 45				
Linear estimation after one-step weighting matrix				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	3.114216	0.149765	20.79408	0.0000
FBCF?	0.149870	0.013473	11.12382	0.0000
Weighted Statistics				
R-squared	0.849504	Mean dependent var		6.998848
Adjusted R-squared	0.810805	S.D. dependent var		4.264084
S.E. of regression	0.263310	Sum squared resid		2.426630
F-statistic	21.95158	Durbin-Watson stat		2.243098
Prob(F-statistic)	0.000000			

La Tabla muestra el nivel de asociación entre variable independiente (FBCF) con la variable dependiente (PT). El modelo indica que la variable de formación bruta de capital explica el 84.95 % de las variaciones en la productividad del trabajo. Dicho coeficiente nos indica que si la formación bruta de capital aumenta 1.0%, la productividad aumentará 14.98%. Además, su coeficiente es confiable al tener una t-student de 11.12. mayor a 1.679 según la tabla t-student. Los resultados indican un valor alto de F- estadístico cuyos valores conducen a una probabilidad de 0.00 de rechazar la hipótesis nula, siendo inferior al 5.0%. Por lo anterior se desprende que dicha variable explicativa (FBCF) si es significativa para explicar las variaciones en la productividad Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de E-views

El modelo indica que la variable de formación bruta de capital explica el 84.95 % de las variaciones en la productividad del trabajo, según la Tabla 7. Dicho coeficiente nos indica que si la formación bruta de capital aumenta 1.0%, la productividad aumentará 14.98%. Además, su coeficiente es confiable al tener una t-student de 11.12. mayor a 1.679 según la tabla t-student. Por otro lado, se aplicaron pruebas de contraste de hipótesis al modelo, sobre los parámetros de posición. Evaluando si es significativa la variable explicativa. Para ello se recurre a la prueba de Wald Test, y constatamos que se rechaza la hipótesis nula $H_0 = 0$ (Tabla 8). Los resultados indican un valor alto de F- estadístico cuyos valores conducen a una probabilidad de 0.00 de rechazar la hipótesis nula, siendo inferior al 5.0%. Por lo anterior se desprende que dicha variable explicativa (FBCF) si es significativa para explicar las variaciones en la

productividad (Tabla 8). Es importante mencionar que los resultados aquí obtenidos, coinciden con los hallazgos encontrados por Ivanova, Gámez y Montaña, (2008); Cruz, 2013, lo cual fortalece el conocimiento al estado del arte en investigación científica.

Se procedió a realizar las pruebas de autocorrelación serial, tratando de identificar si existen perturbaciones en el modelo donde se presenten correlaciones entre las variables, las evidencias se presentan en la Tabla 7. Recordando que la autocorrelación supone que la matriz de varianzas y covarianzas de las perturbaciones presente valores distintos de cero en los elementos que están fuera de la diagonal principal (recta) (Carrascal et al, 2001). El estadístico que mide la autocorrelación es la Durbin Watson (D-W) y toma valores entre 0 y 4. De tal forma que si no hay correlación serial, su valor estará alrededor del valor de 2. Cercanos a 0, indicarán la presencia de autocorrelación positiva y valores cercanos a 4, autocorrelación negativa. En este caso, su valor es de 2.243098, indicativo de la ausencia de autocorrelación, lo cual señala la estabilidad y uso de las variables en el modelo.

Tabla 8: Pruebas de Wald-Test Al Modelo de Productividad

Wald Test:			
Pool: POOL01			
Test Statistic	Value	Df	Probability
t-statistic	11.12382	35	0.0000
F-statistic	123.7393	(1, 35)	0.0000
Chi-square	123.7393	1	0.0000
Null Hypothesis: C(2)=0			
Null Hypothesis Summary:			
Restrictions are linear in coefficients.			

La Tabla evalúa si es significativa la variable explicativa. Para ello se recurre a la prueba de Wald Test, y constatamos que se rechaza la hipótesis nula $H_0 = 0$. Los resultados indican un valor alto de F-estadístico cuyos valores conducen a una probabilidad de 0.00 de rechazar la hipótesis nula, siendo inferior al 5.0%. Por lo anterior se desprende que dicha variable explicativa (FBCF) si es significativa para explicar las variaciones en la productividad. Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de E-views.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era analizar el potencial turístico del aviturismo en Los Cabos y valorar la existencia de infraestructura turística adecuada la recepción de los visitantes nacionales e internacionales. Lo cual mediante la metodología empleada de revisión bibliográfica, estadística y la aplicación de entrevistas, permitió ratificar la existencia del potencial económico para que Los Cabos pueda utilizar esta actividad como un incremento en la oferta turística y mayor captación en afluencia de visitantes. Dicha metodología de observación, encuestas a turistas y el modelo econométrico, permite contribuir al campo del conocimiento y estado del arte los siguientes resultados. Este destino cuenta dentro de su territorio con cuatro ANP's, donde destaca la reserva de la biosfera de Sierra de la Laguna con presencia de tres especies endémicas y más de 40 subespecies endémicas de las cuales 11 solamente se reproducen el área del bosque de pino encino. Así mismo, existe una infraestructura suficiente para la recepción de los diversos segmentos de turistas y ser partícipes de la observación de aves. Dicha infraestructura es variada y se puede adaptar a diferentes niveles económicos. Por ello, el aviturismo es una actividad turística con gran potencial en Los Cabos. En comparación las 332 especies del municipio de Los Cabos coloca al municipio por encima en riqueza avifaunística de los resultados obtenidos por (Galarza Muños. 2011) y (Mesias, Susana. 2011) con 312 y 222 especies respectivamente, cabe destacar que los ambientes en los cuales se proponen los destinos aviturísticos son bosque tropical y bosque nublado en los cuales la biodiversidad es mayor que en ambientes áridos como lo es el caso del Municipio de los Cabos. Por todo esto los resultados del presente estudio evidencian el gran potencial y necesidad que tiene el municipio para desarrollar el aviturismo ya que en la actualidad el municipio no cuenta con agencias ni guías especializados que presten el servicio. (cambios 9 y 13).

Para que el desarrollo de la actividad se lleve a cabo con éxito es necesario llevar a cabo un plan de difusión para lo cual los autores recomiendan la inclusión de las instancias gubernamentales pertinente y los actores locales para desarrollar planes estratégicos con productos que ayuden a dar conocer el destino como lo son guías de la aves de los sitios con potencial así como posters y libros de fotografía. Es también apremiante la necesidad de guías especializados para lo cual los cursos de capacitación son necesarios mismo que en la actualidad son impartidos por la Universidad Autónoma de Baja California Sur por medio del Taller de Observación de Aves y del Laboratorio de Aves de la misma casa de estudios. Desde el punto de vista económico, la opción para poder medir el impacto y grado de asociación entre las inversiones y la productividad turística, fue por medio de un modelo econométrico. En dicho modelo las evidencias indican que la tasa de cambio de formación bruta de capital fijo genera un aumento en la productividad. Implica que las inversiones en activos fijos si deben ser consideradas como un elemento importante para que las empresas mejoren su desempeño productivo. Podemos mencionar que, si las empresas deciden hacer inversiones, ya sea adquiriendo, mejorando, acondicionando o reemplazando una parte de sus activos fijos, seguramente tendrá la oportunidad de mejorar su productividad. Esto si hace un buen uso de los activos. Por esta razón, se debe hacer conciencia al empresario la necesidad de recurrir a este tipo de inversiones, lo cual es un arma más para mejorar competitivamente. Y por otro lado, el sector gubernamental tendrá que reflexionar sobre como poder incentivar y apoyar al empresario turístico, a que recurra a las inversiones en activos fijos.

Cabe señalar que los resultados que se obtuvieron en esta investigación tienen ciertas similitudes en cuanto a la identificación del potencial turístico de Los Cabos (Cruz, Ruiz, Monroy, Torres, 2012), la importancia de este destino en recursos naturales, sus ventajas competitivas de la actividad de aviturismo (Galarza Muños, 2011; Mesias y Susana, 2011; Gómez de Silva, 2011) y la importancia de las inversiones que debe haber en materia turística para mejorar el desempeño del sector (Ivanova, Gámez y Montaña, 2008; Cruz, 2013). En la actualidad la disponibilidad de herramienta de internet especializadas como lo es eBird facilito a los autores la obtención de datos sobre las especies en diversos sitios citados en el presente trabajo. Por otra parte la escasez de trabajos académicos en materia de aviturismo dificulto la obtención de datos para comparativos y citas. Los autores recomiendan para la continuación de trabajos de esta línea el apoyo de eBird y AviBase ([www. http://avibase.bsc-eoc.org](http://avibase.bsc-eoc.org))y de las guías de campo que en la actualidad se encuentran publicadas prácticamente para todas las regiones con potencial de observación de aves.

REFERENCIAS

Ahumada, L. (1987), La Productividad laboral en la industria manufacturera, nivel y educación durante el período 1970 – 1981. Cuadernos Laborales, México, p. 287.

Amparo (2008), TICS, rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras y campings de España.

Abril Mesías, A. S. (2011), Diseño de un Producto de Aviturismo y Desarrollo de Estrategias para su Fortalecimiento en el cantón Patate, provincia de Tungurahua.

Avelini Holjevac, Ivanaka. (2010), Work productivity in the Croatian Hotel Industry fundamentals and concepts for achieving growth and competitiveness. South East European Journal of Economics and Business. Abril, Sarajevo, pp. 85-90.

Barros, Carlos and Alves, Fernando (2004), Productivity in the tourism industry, International Advances in Economic ResearchAESass August, Vol. 10, No. 3, pp. 215-225.

Cantu, J.C., Gomez de Silva, H. & Sanchez, M.E. (2011), El dinero vuela: El valor económico del ecoturismo de observación de aves. Defenders of Wildlife Washington. 56 pp.

CONABIO, (2006), Capital natural y bienestar social. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, México.

Cortéz, Willy (1999), “Reestructuración y Productividad del Trabajo en el Sector Maquilador”, Comercio Exterior. Vol.49 (9).

Cruz Chávez Plácido R.; Ruiz Ceseña Francisco; Monroy Ceseña Mauro; Torres Garcia Alberto (2012), Diagnóstico del perfil y grado de satisfacción del visitante, Academia Journals, Celaya, México, pp. 684 – 688.

Cruz Chávez, P.; Cruz, G. (2007), “Modelo empírico de la productividad en la industria maquiladora de exportación”, Expresión Económica, (18), 91-101

Cruz Chávez, Plácido (2013), Diseño y prueba de un modelo de productividad para el desarrollo turístico: Caso La Paz, Tesis Doctoral, UPAEP.

eBird, (Audubon and Cornell Lab of Ornithology) www.ebird.com.

Erickson R. A. & Howell, N. G. (2001), Birds of the Baja California Peninsula: Status, Distribution, and Taxonomy. Monographs in Field Ornithology No.3. 258 pp.

Fadejeva, Ludmila and Melihovs, Aleksejs (2010), Measuring total factor productivity and variable factor utilization, eastern European Economics, Vol. 48, No. 5, Sep -Oct,

Galarza Muñoz, M. C. (2011), Diseño de la Ruta de Aviturismo del Sur Occidente de la IBA del Parque Nacional Llanganates" Kuri Pishko".

Galindo, D.(2003), Uso de dos humedales, dulceacuícola y costero, por *Calidris mauri* (Charadriiformes: Scolopacidae) al sur de la península de Baja California, México. Tesis de Maestría. Centro Interdisciplinario de Ciencias Marinas I.P.N. La Paz, B.C.S. México. 76 p.

García de la Puente J. E. (2011), Acervo fotográfico de aves rapaces del municipio de Los Cabos, B.C.S., México. 62 p.

García, G.; Sancho, A., 2008, “TIC’s, rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras y campings de España”, VII Congreso de Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones. TURITEC, Universidad de Valencia, España.
http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2008/paginas/articulos/actas_turitec_pdf/L01_A18.pdf

González Aréchiga, B., Ramírez, J. C. (1989), “Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la maquiladora mexicana (1980 – 1986)”, Frontera Norte, I, (1).

Gómez de Silva, H. & Alvarado, R. E. (2010), Breve historia de la observación de aves en México en el siglo XX y principios del siglo XXI. HUITZIL (2010) 11(1):9-20.

Gómez de Silva, H. (2008), Estimación de la magnitud y del impacto económico del turismo de observación de aves en México. Reporte no publicado para Defenders of Wildlife.

Guanuche, T., & Eduardo, P. (2014), Diseño de un sistema de rutas de aviturismo para la zona alta del Parque Nacional Sangay.

Gulcan, Yaprak; Kustepeli, Yesim and Akgungor, Sedef (2009), Public policies and development of the tourism industry in the Aegean Region, *European Planning Studies*, Vol 17, No (10), pp. 1509- 1523.

Howell, S.N.G. & S. Webb. (1995), *A guide to the birds of México and Northern Central America*. Oxford University Press, New York 851 pp.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2013), *Anuario estadístico de Baja California Sur*, Aguascalientes, México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2006), *Anuario Estadístico de Baja California Sur*. INEGI, Recuperado de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae04/estatal/bcs/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). *Banco de información económica*, México.

Ivanova, A., Gámez, A., Montaña, A., (2008), *Turismo sustentable y desarrollo regional. Baja California Sur en la dinámica de la Cuenca del Pacífico*. Editorial UABCS.

Juárez Mancilla, J., Cruz Chávez, P. (2006), *Los determinantes de la productividad en la industria maquiladora de exportación 1990 – 1999*. Cuadernos Universitarios, UABCS.

Lionetti, Stefania (2009), *Productividad turística: incentivos y obstáculos para el fomento*

Li, Penny and Prescott, David (2010), *Labour productivity in the Canadian Tourism*, Canadian Tourism Human Resource Council, University of Guelph.

Luque, B. (2009), *El mundo es un pañuelo. Un paseo pluridisciplinar por la ciencia*. Publicacions de la Universitat de València, colección sin fronteras. 220 pp.

Martínez De Ita, M. (1998), *El Concepto de Productividad en el Análisis Económico*. Aportes, Revista de la Facultad de Economía- BUAP, Año III, enero – abril (7).

Rodriguez-Estrella, R. L. Rubio & E. Pineda. (1997), *Los oasis como parches atractivos para las aves residentes e invernantes*. In: L. Arriaga & R. Rodriguez-Estrella (eds.). *Los oasis de la Peninsula de Baja California*. SIMAC-SIB, La Paz, B.C.S., pp 157-195.

Rodríguez-Estrella, R. (1988), "Avifauna". En L. Arriaga y A. Ortega (comps.). *La Sierra La Laguna de Baja California Sur*. 1988. CIBNOR.

SECTUR, (2005). *Turismo Alternativo: Una nueva forma de hacer turismo*. 58pp

Sellers-Rubio y Nicolau-González (2009), *Assessing performance in services: the travel agency industry*, *The Service Industries Journal*, Vol 9, No. 5, pp.653-667.

Unger, K. y Saldaña, L. C. (1999), "Industrialización y progreso tecnológico: una comparación entre regiones de México", *Estudios Sociológicos*. Colegio de México, Vol. XVII., (51), México.

Vilaseca, Torrent, Lladós, Garay (2006), *TIC, Innovación y productividad en la empresa catalana*, VI Congreso Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones, España, pp. 1-14.

Zamorano-Casal, F.M. (2002), *Turismo alternativo servicios turísticos diferenciados*. Trillas, México.363

RECONOCIMIENTOS

Los autores agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación Los autores reconocen a los especialistas citados para la realización del listado de aves.

BIOGRAFIA

José Emer García de la Puente Orozco, es estudiante de tiempo completo en el Posgrado de Ciencias Marinas y Costeras e integrante del Laboratorio de aves. Es especialista en manejo técnico aves rapaces y actual responsable del taller de Observación de Aves. Ha impartido cursos de capacitación a guías de aviturismo en México y en América Latina. Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5, La Paz, BCS. Correo capacitacionaves@gmail.com

Placido Roberto Cruz Chávez, es Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, es profesor – investigador del Departamento Académico de Economía; destacándose en desarrollo de proyectos, cuenta con investigaciones enfocadas a la administración financiera, la competitividad sectorial y el desarrollo de negocios. Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5, La Paz, BCS. Correo pcruz@uabcs.mx

INCURSIÓN LABORAL DE EGRESADOS: COMO ELEMENTO PARA EVALUAR LA PERTINENCIA

Juan Carlos Román Fuentes, Universidad Autónoma de Chiapas
Rafael Timoteo Franco Gurría, Universidad Autónoma de Chiapas
Ángel Esteban Gordillo Martínez, Universidad Autónoma de Chiapas

RESUMEN

Producto del seguimiento longitudinal de egresados, a estudiantes de Administración y Contaduría; este reporte muestra los principales indicadores relacionados con trayectorias laborales y ubicación en el mercado laboral, de alumnos de la generación 2007-2011, entrevistados a dos años de ocurrido el egreso (2013), como elemento para evaluar la pertinencia de los programas educativos. Los resultados señalan que antes de concluir la carrera, dos tercios de quienes estudian Administración, se han incorporado al mercado laboral, en puestos con mediana o total coincidencia con los estudios realizados; posteriormente cuando concluyen los estudios cerca del 75% consigue empleo en menos de un año; debiendo estar titulados como principal requisito para ser contratados (45%); en el 70% de los casos, los salarios percibidos al egresar, no rebasan cinco salarios mínimos, en puestos de empleados, auxiliares, analistas o jefes de oficina. Respecto a egresados de Contaduría, antes de terminar los estudios, 80% se han incorporado al mercado de trabajo, en puestos con mediana o total coincidencia con lo estudiado (77%), cuando concluyen estudios, 87% consiguió trabajo en menos de un año y el requisito que más influyó para ser contratados fue aprobar entrevista formal (67%); los salarios percibidos, en su mayoría no rebasan cinco salarios mínimos y se incorporan a través de contratos por tiempo indeterminado como auxiliares o empleados profesionales.

PALABRAS CLAVE: Egresados, Mercado Laboral, Mejora Continua, Pertinencia Educativa

GRADUATED STUDENTS LABOR INCURSION: AS AN ELEMENT TO ASSESS THE EDUCATIONAL RELEVANCE

ABSTRACT

This paper provides a longitudinal follow-up of graduates, in management and accounting. This report shows the main indicators related to labor trajectories and position in the labor market for students of the generation 2007-2011. Students were interviewed two years after discharge (2013), to assess the relevance of educational programs. The results indicate that before the end of the studies, two thirds of those studying management, have been incorporated in to the labor market in positions with medium or total coincidence with studies. Later, when they conclude their studies, about 75% get a job in less than a year. Regarding accounting graduates, before completing school, 80% have been incorporated in to the labor market, in positions with medium or total coincidence with the subject studied (77%). When they conclude their studies, 87% got a job in less than a year and the requirement that most influenced hiring was a formal interview (67%).

JEL: A22, I21, I23

KEYWORDS: Graduates, Labor Market, Continuous Improvement, Educational Relevance

INTRODUCCIÓN

La importancia de los estudios de egresados reside en que a través de ellos, las universidades pueden construir diagnósticos que permiten determinar fortalezas y áreas de oportunidad, para evitar la oferta de opciones educativas poco pertinentes y por lo mismo alejadas de la realidad en la que habrán de desempeñarse los futuros profesionistas (Fresán, 2003); en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I (FCA) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), a partir del ciclo escolar Agosto-Diciembre 2009, se realiza seguimiento de quienes concluyen estudios de licenciatura.

En México, se dice que el crecimiento exponencial de la matrícula en Educación Superior en los últimos 50 años, no ha estado acompañado de procesos de calidad o de un vínculo mayor entre lo que se enseña y lo requerido para crecer, de ahí la coexistencia de voces que señalan falta de oportunidades educativas y las que ubican a las universidades como fábricas de desempleados (Estrada, 2011).

Sin embargo, el concepto de pertinencia, no se circunscribe a las respuestas que la universidad da a las demandas de la economía o del sector laboral, sin duda además de atender estos requerimientos, debe visualizarse con mayor amplitud, considerando los desafíos, retos y demandas que la sociedad impone (Tünnermann, 2001), por ello, se coincide con quienes señalan que la pertinencia debe conjugar lo económico, social y cultural, adicionando la crítica permanente como discurso constructor de nuevas alternativas (Dengo, 1995; Grundy, 1998; Malagón, 2003), de tal forma que el mercado laboral, si bien referente, es insuficiente cuando se intenta describir la calidad educativa (Valenti y Varela, 2003).

Esta investigación se presenta como sigue. Se aborda la revisión de la literatura relacionada con la importancia de los estudios de egresados, cuya información generada, representa elementos que permiten la evaluación de la pertinencia educativa; posteriormente se describe la metodología utilizada, enfatizando los pasos observados en el desarrollo del proyecto; en seguida se detallan los resultados más relevantes, relacionados con las variables “trayectoria laboral” y “ubicación laboral actual”; al final se vierten las conclusiones, limitantes y futuras líneas de investigación.

REVISION DE LITERATURA

De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2003) un seguimiento de egresados, consiste en la evaluación de los egresados en relación con los estudios realizados, es decir, el procedimiento mediante el cual una institución busca conocer la actividad profesional que éstos desarrollan, su campo de acción, su nivel de ingresos, las posibles desviaciones profesionales que han tenido así como sus causas, su ubicación en el mercado de trabajo y su formación académica posterior al egreso.

Fresán (2003), señala que estos estudios, más que una simple referencia del proceso de inserción de los nuevos profesionales en el mercado laboral o sólo indicadores de satisfacción de éstos respecto a la formación recibida en la universidad, constituyen poderosos mecanismos de diagnóstico de la realidad, que además tienen implícito el potencial de inducir a las instituciones educativas a la reflexión sobre sus fines y valores. En este sentido, la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2010), establece que el seguimiento de egresados junto con el de empleadores, deben utilizarse para actualizar planes y programas de estudio, ya que la calidad y pertinencia de los programas, debe reflejarse en la formación integral de los estudiantes, destacando las competencias laborales, que les permitan construir con éxito el futuro; ya sea al incorporarse al mundo del trabajo, en las relaciones diarias con la sociedad o al continuar con la preparación académica a lo largo de toda la vida.

Al conceptualizar a la pertinencia se consideran los ejes planteados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005) cuando señala que las respuestas de la

educación superior a la sociedad, deben ser calidad, internacionalización y pertinencia; definida ésta última a través de siete componentes: relaciones con la sociedad en su conjunto, la educación superior y el mundo del trabajo, las relaciones con el estado, las bases de la dirección y gestión de los centros, financiación y gastos compartidos, la renovación de la enseñanza y el aprendizaje: problemas de contenido y pedagogía, fortalecimiento de las funciones de investigación de la educación superior y la responsabilidad de la educación superior con respecto a los otros niveles educativos.

De ahí que los resultados que generan los estudios de egresados, en uno de los componentes de la pertinencia: “la educación superior y el mundo del trabajo” y no debe perderse de vista que evaluar a la calidad de la educación, solo por un criterio, suele empobrecer o distorsionar los resultados (Viñas, 2005).

Con todo, es innegable la importancia de estos estudios, que adquieren mayor relevancia si las universidades son capaces de “pedagogizar” los saberes obtenidos del entorno (laboral en este caso), que implica transformarlos en saberes académicos e integrarlos al currículo, (Malagón, 2007) repensando la formación profesional a partir de perfiles de egreso flexibles, que demuestren capacidad de adaptación a los drásticos cambios que el mercado laboral presenta en el corto plazo, complementados con una amplia oferta, también flexible de programas de educación continua (Cordera y Lomeli, 2006).

Dentro de los estudios que se han considerado referentes, para realizar lo aquí expuesto, figura estudio similar, realizado en la propia FCA, con egresados de la generación 2005-2009 (entrevistados en 2011) encontrando que más de la mitad de quienes estudian Administración antes de concluir la carrera, se han incorporado al mercado laboral, en puestos que muestran mediana o total coincidencia con los estudios realizados; posteriormente cuando concluyen los estudios cerca del 90% consigue empleo en menos de un año; siendo la entrevista formal el principal requisito para ser contratados (44%); a su vez, en el 70% de los casos los salarios percibidos al egresar, no rebasan cinco salarios mínimos. Quienes egresan de Contaduría más del 75% se han incorporado al mercado laboral antes de concluir la carrera, en puestos que muestran mediana o total coincidencia con los estudios realizados (80%), al concluir los estudios más del 90% consiguió empleo en menos de un año y el requisito formal que más influyó para ser contratados fue el de estar titulado (44%); en 92% de los casos, los salarios percibidos no rebasan cinco salarios mínimos (Román, Franco y Gordillo, 2013).

Asimismo la Universidad de Sonora, (UNISON, 2008), en el estudio de egresados de la licenciatura en Administración, reporta que al finalizar la carrera, 67.2% de los estudiantes se habían incorporado al mercado laboral, en puestos con mediana o alta coincidencia con el perfil de egreso en 85% de los casos y que al finalizar la carrera, 98.3% de quienes buscaron trabajo, lo encontraron en menos de un año; posteriormente, contactados a tres años de ocurrido el egreso, reportan una tasa de ocupación del 89.1%, percibiendo salarios que oscilan entre tres y cinco salarios (30.9%) y entre cinco y diez salarios (47.3%). Contaduría reporta que al finalizar la carrera, 83.6% de los estudiantes se habían incorporado al mercado laboral, en puestos con mediana o alta coincidencia con el perfil de egreso en 99% de los casos y que al finalizar la carrera, 98.3% de quienes buscaron trabajo, lo encontraron en menos de un año; posteriormente, contactados a tres años de ocurrido el egreso, reportan una tasa de ocupación del 93.4%, percibiendo salarios que oscilan entre tres y cinco salarios (25.5%) y 65.6% entre cinco y diez salarios.

METODOLOGÍA

Desde la visión positivista, este trabajo se ha desarrollado siguiendo una serie de pasos controlados con la posibilidad de ser manipulados por el investigador y tomando en cuenta solo los datos que aportan evidencias sobre los temas a estudiar (Gil y Rosas, 2010).

Partiendo de la clasificación del método científico propuesta por Eyssautier (2006), al partir de teorías, enfoques y leyes generales para llegar a implicaciones particulares del tema, se recurrió al submétodo

deductivo, utilizando el método de observación, a través de las técnicas de observación específica: investigación documental e investigación de campo; de acuerdo con la clasificación propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010), con alcance exploratorio y descriptivo. De manera general, el desarrollo general del proyecto implicó las etapas descritas en la Tabla 1.

Tabla 1: Etapas Observadas Para el Desarrollo del Proyecto

Etapa	Descripción
Recopilación de datos	Refiere la identificación de los documentos fuente, que incluye revisión bibliográfica, lectura selectiva, formulación de fichas bibliográficas, realización de fichas de trabajo y concentrado de las mismas. Se utilizó como procedimiento de recopilación la elaboración de fichas tanto bibliográficas, conceptuales y de trabajo y como instrumentos de recopilación de la información las tarjetas, los ficheros, lápiz y pluma.
Procesamiento de datos	Concluida la etapa anterior, se sucedió la ejecución del diseño de la investigación planteada y al aplicar los instrumentos de recolección de la información se procedió a la organización de los elementos obtenidos, lo que implicó la estructuración y redacción de los diferentes productos derivados de la investigación.
Interpretación de la información	Implicó someter la información obtenida al análisis, lo cual involucró un minucioso examen de la misma, para responder a los cuestionamientos planteados en la investigación y posteriormente intentar explicarlos a través de un proceso mental que requiere encontrar mayor significado a la información obtenida
Comunicación de resultados	Representa la divulgación de los logros obtenidos durante el trabajo de investigación, misma que se cristaliza con la estructuración, redacción y presentación de diversos informes y productos escritos.

En esta tabla se muestran los pasos desarrollados para ejecutar el proyecto planteado, los que fundamentalmente se basan en cuatro fases, relacionadas con la recopilación de datos, el procesamiento de los mismos, la interpretación de los datos cuantitativos para generar información y la comunicación de resultados; en el primero de ellos, se combinan las técnicas de observación específicas, conocidas como investigación documental y de campo; la etapa de procesamiento incluye la ejecución propia de la investigación de campo y el trabajo de gabinete implícito en el procesamiento de los datos; las dos últimas también resultan importantes, pues de ellas derivan la generación de productos e informes. Fuente: elaboración propia.

Diseño

Los resultados que se presentan, corresponden a la etapa de seguimiento longitudinal que plantea el modelo general del seguimiento de egresados, que implicó la determinación de una muestra representativa del universo de egresados de la generación objeto de estudio (egresada en Agosto-Diciembre 2011, entrevistada a dos años de ocurrido el egreso, en los meses de Noviembre -Diciembre de 2013).

El instrumento empleado parte de la propuesta sugerida por la ANUIES (2003), relacionada con el Esquema Básico para realizar estudios de egresados, que en su edición inicial contempla 122 preguntas y que al adaptarse al entorno de la FCA, se obtuvo versión de 78 preguntas cerradas, con los que se trata de recopilar información sobre 10 indicadores descritos en la Tabla 2.

El estudio realizado es no experimental y la aplicación de la encuesta fue autoadministrada, mediante entrevistas personalizadas, correo electrónico y llamadas telefónicas como primer contacto; requiriendo en algunos casos de una segunda visita, elegidos en forma probabilística, con la posibilidad de reemplazarlos una sola vez; los datos se procesaron a través de tablas dinámicas de *Excel*, de *Microsoft* y la muestra se determinó mediante fórmula estadística, arrojando los elementos muestrales presentados en la Tabla 3.

Operacionalización de Variables

La Tabla 4, muestra la conceptualización y descripción de las variables que se analizan en este documento, relacionadas con la trayectoria y ubicación inicial en el mercado de trabajo de los egresados y con la ubicación laboral actual a dos años de ocurrido el egreso.

RESULTADOS

A continuación en las Tablas 5 y 6, se describen los principales resultados derivados de la investigación de las dos variables descritas.

Como muestra la Tabla 5 respecto a quienes egresan de Contaduría, durante el último año de estudios, casi nueve de cada diez egresados se han incorporado al sector laboral, de éstos una tercera parte (32%) en trabajos con mediana coincidencia con el perfil de egreso y 45% señaló total coincidencia; al concluir los estudios, la mitad de los egresados buscaron activamente un trabajo y 84% lo encontraron en menos de 6 meses.

Tabla 2: Indicadores Explorados en el Cuestionario Aplicado en Seguimiento de Egresados

Indicadores	Descripción	Número de preguntas
Datos generales del egresado; escolaridad y ocupación del jefe de familia	Se relaciona con los datos particulares del egresado, incluye licenciatura, sexo, estado civil, promedio de aprovechamiento, condición de titulación; respecto al jefe de familia se solicita escolaridad, nivel de estudios, ocupación y tamaño de la empresa en donde labora.	7
Datos de la institución en donde se estudió y sobre la carrera elegida	Comprende preguntas sobre la institución elegida al iniciar la carrera, la prioridad inicial en la elección de la carrera estudiada.	4
Razones que influyeron para elegir a la Facultad y formación continua	Incluye preguntas sobre las principales razones que influyeron para elegir a la facultad; la principal razón para elegir la carrera estudiada y si se ha continuado con la formación profesional	8
Trayectoria y ubicación en el mercado laboral	Abarca preguntas sobre la trayectoria laboral durante la etapa estudiantil, la coincidencia de estos trabajos, en su caso, con el perfil de egreso, el proceso de búsqueda del trabajo en el periodo inmediato posterior al egreso, así como las características del empleo inmediato posterior al egreso.	21
Empleo actual	Refiere preguntas sobre la ubicación actual del trabajo, características del puesto ocupado, tamaño de la organización en donde presta servicios, tipo de contratación, régimen jurídico de la empresa y sector económico al que pertenece, ingreso neto mensual y duración de la jornada laboral.	20
Desempeño profesional y exigencia en el desempeño cotidiano en el trabajo actual	Recoge información sobre la satisfacción experimentada sobre el desempeño profesional y la opinión sobre las exigencias cotidianas del trabajo desempeñado en la actualidad.	2
Opinión sobre la formación recibida	Con preguntas relacionadas con los procesos de formación, el énfasis en procesos teóricos, metodológicos y disciplinares y el desarrollo de habilidades y capacidades.	6
Recomendaciones para mejorar el perfil de formación profesional	Comprende sugerencias sobre modificaciones al plan de estudio relacionadas con aspectos teóricos, metodológicos, prácticos y disciplinares.	2
Opiniones sobre la organización académica, el desempeño y la organización institucional	Recaba la opinión de los egresados sobre las características académicas de los docentes, la organización académica y el desempeño institucional, la organización de eventos extracurriculares, las prácticas de campo, el servicio social y los servicios brindados.	3
Satisfacción con la institución y con la licenciatura estudiada	Indaga sobre el nivel de satisfacción percibido a dos años de ocurrido el egreso sobre la institución elegida y la licenciatura estudiada.	5

Esta tabla muestra la distribución de las 78 preguntas que comprende el instrumento aplicado, así como el nombre y la descripción de los diez indicadores, que se buscan medir; en donde destacan los relacionados a la trayectoria y ubicación inicial en el mercado laboral; que comprende las experiencias de trabajo durante la etapa estudiantil y las ocurridas en el periodo inmediato posterior al egreso; y el de empleo actual, cuya información permite diagnosticar la situación que enfrentan los egresados, dentro del mercado laboral; buscando generar con estas dos variables, indicadores que aporten elementos para evaluar la pertinencia de los programas ofertados. Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Determinación de la Muestra

	Administración	%	Contaduría	%
Número de egresados:	92	100	101	100
Muestra objetivo:	46	50	51	50
Muestra alcanzada:	44	48	50	50

Esta tabla muestra la cobertura alcanzada en la aplicación del instrumento al universo de egresados; puede apreciarse que respecto a quienes egresaron de Administración; se planteó como muestra objetivo al 50% de los egresados, alcanzando 48%, lo cual significó contactar a 44 de los 92 profesionistas; en lo que se refiere a egresados de Contaduría; la muestra objetivo también se planteó al 50% de la población, que de alguna forma se logró al encuestar a 50 de los 101 egresados; con esto se buscó mayor consistencia en los hallazgos; de manera que en total para este reporte se presentan resultados de 98 profesionales egresados, contactados a dos años de ocurrido el egreso. Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Operacionalización de Variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	No. de preguntas	
Trayectoria y ubicación inicial de egresados en el mercado laboral	Trabajo durante el último año de estudios	Trabajo durante último año de estudios	3	
		Coincidencia del trabajo con estudios		
		Horas promedio de trabajo a la semana		
	Búsqueda de trabajo en el periodo posterior al egreso	Características del empleo inmediato posterior al egreso	Búsqueda activa de trabajo al concluir estudios	7
			Tiempo invertido para obtener empleo al concluir estudios	
			En su caso, causas de la demora para obtener empleo	
			Medio principal para obtención del trabajo	
			Requisito principal para la obtención del empleo	
			Factores que influyeron en la obtención del empleo	
			En su caso, razón principal por la que no se buscó empleo	
			Categoría desempeñada en el trabajo encontrado	
			Denominación del puesto inicial ocupado	
			Tamaño de la empresa	
			Tipo de contratación	
	Régimen jurídico de la empresa contratante			
	Ingreso mensual neto al inicio			
	Año de la percepción			
	Número de horas de la jornada laboral			
	Duración en meses en ese trabajo			
	Coincidencia del trabajo con estudios			
Sector económico de la empresa				
Ubicación actual de egresados en el mercado de trabajo	Situación laboral actual	Trabajo actual	20	
		Empresa contratante		
		Categoría desempeñada en el trabajo actual		
		Denominación del puesto inicial ocupado		
		Tamaño de la empresa		
		Tipo de contratación		
		Régimen jurídico de la empresa contratante		
		Ingreso mensual neto		
		Número de horas de la jornada laboral		
		Duración en meses en el trabajo actual		
		Coincidencia del trabajo con estudios		
		Sector económico de la empresa		
		Principal actividad desempeñada		
		Medio principal para obtener el trabajo actual		
		Cuenta con otro empleo adicional		
		En su caso, tiempo destinado al empleo adicional		
		Cantidad de trabajos principales desde que concluyó la carrera		
Mejoría en tipo de puesto en el trabajo actual comparado con el obtenido al egreso				
Mejora en nivel de ingresos en el empleo actual, comparado con el obtenido al egreso				
En su caso, razón principal por la que no trabaja actualmente				

En esta tabla se muestran las dos variables socializadas en este reporte, las cuales contemplan cuatro dimensiones y 41 indicadores e igual número de preguntas, las que se plantean a través de preguntas cerradas, de opción múltiple y en nueve casos por medio de preguntas abiertas; éstas últimas relacionadas principalmente con horas de la jornada laboral, ingreso mensual, año de percepción, duración en meses en cada trabajo y nombres de la empresas contratantes; en esencia con el resultado de estas variables, se busca caracterizar el proceso de incursión del mercado laboral de los egresados de Administración y Contaduría. Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Trayectoria y Ubicación Inicial de los Egresados en el Mercado Laboral

Variable: Trayectoria y ubicación inicial en el mercado laboral:	Egresados de:		
	Administración	Contaduría	
Frecuencia de egresados que durante el último año de la carrera estaba trabajando	66%	88%	
Frecuencia de egresados incorporados al mercado laboral durante el último año de la carrera, cuyo trabajo desempeñado tenía <u>mediana</u> coincidencia con estudios realizados:	41%	32%	
Frecuencia de egresados que al incorporarse al mercado laboral durante el último año de la carrera, el trabajo desempeñado tenía <u>total</u> coincidencia con estudios realizados:	34%	45%	
Frecuencia de egresados que al concluir sus estudios, buscó trabajo activamente:	73%	50%	
Frecuencia de egresados que al concluir sus estudios, buscó trabajo activamente y lo encontró en menos de seis meses:	72%	84%	
Frecuencia de egresados que al concluir sus estudios, buscó trabajo activamente y lo encontró en un lapso de seis meses a un año:	16%	4%	
Frecuencia de egresados que al enfrentar demoras y dificultades en la búsqueda de empleo, el principal obstáculo fue la <u>escasa experiencia laboral</u> :	60%	33%	
Principales medios utilizados por los egresados para buscar empleo:			
	Recomendaciones personales	29%	13%
	Bolsa de trabajo	21%	13%
	Invitación expresa	18%	22%
	Recomendación de amigos de licenciatura	7%	17%
Requisito que más influyó en la obtención del empleo:			
	Entrevista formal	24%	67%
	Estar titulado	45%	25%
	Aprobar examen de selección	31%	8%
Principales factores que facilitaron la obtención del empleo:			
	Prestigio de la FCA	56%	50%
	Coincidencia de la carrera con necesidades de la empresa	61%	48%
	Buena aceptación de la carrera en el mercado laboral	61%	50%
Razones argumentadas por quienes no buscaron empleo al concluir sus estudios:			
	Porque ya tenían un trabajo	69%	88%
	Razones personales	23%	12%
Denominación del puesto ocupado al ser contratado al concluir sus estudios:			
	Empleado:	92%	98%
Que implica desempeñarse como:			
	Empleado profesional	24%	14%
	Auxiliar	27%	62%
	Asistente	14%	-
Tamaño de empresas contratantes (de acuerdo al número de empleados):			
	Empresas que no sobrepasan 15 empleados	19%	44%
	Empresas que tienen más de 250 empleados	51%	26%
Tipo de contratación prevaleciente:			
	Contrato por tiempo indeterminado	49%	57%
	Contrato por tiempo determinado	35%	34%
Tipo de empresa contratante:			
	Privada	68%	77%
Salarios percibidos:			
	Entre \$1,000 y \$3,000	19%	31%
	Entre \$3,001 y \$6,000	50%	45%
Jornada laboral prevaleciente al ser contratado:			
	Entre 31 y 40 horas	35%	44%
	Entre 41 y 50 horas	46%	30%
Coincidencia entre estudios realizados y primer trabajo desempeñado:			
	Mediana coincidencia	36%	26%
	Total coincidencia	42%	52%
Principales sectores económicos en donde se ubican los egresados:			
	Comercio	26%	21%
	Gobierno	11%	12%
	Servicios profesionales y técnicos	3%	37%
	Servicios bancarios y financieros	6%	7%

En esta tabla se observa que cerca de dos tercios de quienes egresan de Administración, durante el último año de estudios, se han incorporado al sector laboral, de éstos 40% en trabajos con mediana coincidencia con el perfil de egreso y 34% señaló total coincidencia; al concluir los estudios 7 de cada 10 egresados buscaron activamente trabajo y lo encontraron en menos de 6 meses; mientras que 16% lo encontró en el lapso de un año; del total de egresados que buscaron trabajo, 60% señala como obstáculo la escasa experiencia laboral; estos profesionistas para ser contratados deben cumplir con estar titulados como principal requisito (45%) seguido de aprobar un examen de selección (31%) más de la mitad (51%) se contrata en empresas grandes (más de 250 empleados) a través de contratos por tiempo indeterminado. Fuente: elaboración propia

Del total de egresados que buscaron trabajo, 33% señala como obstáculo la escasa experiencia laboral; estos profesionistas para ser contratados deben cumplir con aprobar una entrevista (67%), seguido de estar titulado como principal requisito (25%), a su vez 44% se contrata en empresas pequeñas (menos de 15 empleados) mediante contratos por tiempo indeterminado (57%); en ambos casos, los salarios que perciben al egresar oscilan entre 260 y 460 USD.

Tabla 6: Ubicación Actual de Egresados en el Mercado de Trabajo

Variable: Ubicación actual en el mercado laboral:	Egresados de:	
	Administración	Contaduría
Frecuencia de egresados que actualmente están trabajando:	77%	84%
Principal denominación del puesto ocupado actualmente		
	Empleado:	93%
Que implica desempeñarse como:		
	Empleado profesional	40%
	Auxiliar	19%
	Jefe de Oficina	2%
	Analista especializado	7%
	Asistente	-
Tamaño de empleadores (de acuerdo al número de empleados):		
	Empresas que no sobrepasan 15 empleados	40%
	Empresas que tienen más de 250 empleados	35%
Tipo de contratación prevaleciente:	Contrato por tiempo indeterminado	79%
Tipo de empresa contratante:	Privada	53%
Salarios percibidos:		
	Entre \$1,000 y \$3,000	7%
	Entre \$3,001 y \$6,000	38%
	Entre \$6,001 y \$9,000	33%
Jornada laboral prevaleciente:		
	Entre 31 y 40 horas	35%
	Entre 41 y 50 horas	45%
Coincidencia entre estudios realizados y el trabajo desempeñado actualmente:		
	Mediana coincidencia	26%
	Total coincidencia	54%
Principales sectores económicos en donde se ubican los egresados actualmente:		
	Comercio	24%
	Gobierno	17%
	Industria de la construcción	14%
	Servicios bancarios y financieros	4%
	Servicios profesionales y técnicos	19%
Principales actividades desempeñadas y su relación con:		
	Actividades administrativas	16%
	Dirección	-
	Análisis Financiero	9%
	Otra	23%
	Cálculo de impuestos	19%
Medio utilizado al ubicarse en el trabajo actual:		
	Recomendaciones de amigos o familiares	26%
	Periódico	-
	Relaciones establecidas en empleos anteriores	16%
	Integración a negocio familiar	2%
	Bolsa de trabajo	4%
	Recomendación de amigos de licenciatura	16%

En esta tabla se observa que a dos años de ocurrido el egreso; 8 de cada 10 egresados de Administración se encuentran trabajando, en labores que muestran mediana relación con el perfil de egreso (35%) y 45% total coincidencia, se mantienen trabajando en empresas grandes (7 de cada 10) mayoritariamente del sector privado y aun cuando 30% percibe salarios que oscilan entre 230 y 460 USD; 33% declaró salarios mensuales entre 460 y 692 USD; más de una tercera parte (37%) declara desempeñar trabajos en jornadas que sobrepasan la legislación laboral; siendo el sector comercial el principal empleador; la incorporación al trabajo actual se dio a través de recomendaciones de amigos o familiares, seguidos de bolsas de trabajo y relaciones establecidas en empleos anteriores. Fuente: elaboración propia

Como muestra la Tabla 6 quienes egresan de Contaduría también presentan altas tasas de ocupación a dos años de ocurrido el egreso (84%), en labores que muestran mediana relación con el perfil de egreso (26%) y 54% total coincidencia, se mantienen trabajando en empresas pequeñas (4 de cada 10) aunque una tercera

parte (35%) se ha incorporado en empresas con más de 250 empleados; mayoritariamente del sector privado y aun cuando 38% percibe salarios que oscilan entre 230 y 460 USD; 33% declaró salarios mensuales entre 460 y 692 USD; cerca de la mitad de los encuestados (45%) declara desempeñar trabajos en jornadas que sobrepasan la legislación laboral; siendo el sector comercial el principal empleador, seguido de los servicios profesionales y técnicos; la incorporación al trabajo actual se dio a través de recomendaciones, seguido de relaciones establecidas en empleos anteriores.

CONCLUSIONES

La caracterización del proceso de inserción de egresados de licenciatura al mercado de trabajo, si bien no como elemento exclusivo, resulta importante para contribuir a la evaluación de la pertinencia educativa. A través de la aplicación auto administrada del instrumento adaptado al entorno de la FCA; se han generado importantes indicadores a partir de las respuestas proporcionadas por la muestra estadística de egresados de Administración y Contaduría de la generación 2011, entrevistada a dos años de egresar.

Con ciertos matices entre programas; los egresados de los dos programas educativos, presentan similitudes en las trayectorias laborales desarrolladas, dejando entrever que comparado con la situación inicial cuando ocurre el egreso, la ubicación actual dentro del mercado laboral, presenta cierta mejoría; sin embargo, existen dificultades para escalar posiciones dentro de las organizaciones y las remuneraciones salariales que perciben los egresados, apenas son las indispensables para atender las necesidades básicas, se observa también que buena parte de los egresados recién incorporados al mercado de trabajo sobrepasan la duración legal de las jornadas y que el número de egresados que ejercen su profesión de manera independiente, no es significativo; con todo, se tienen altas tasas de incorporación al sector productivo en tiempos relativamente breves (menos de un año de ocurrido el egreso) y existe buena correlación entre las actividades que desarrollan en el trabajo y los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proceso de formación profesional.

Se mantienen semejanzas con los resultados que arrojó este mismo estudio con egresados de la generación 2009, encuestados en 2011, aunque respecto a los requisitos de contratación de egresados de Administración el primer grupo señaló con mayor frecuencia a la entrevista formal y en esta ocasión los encuestados manifiestan el contar con título como principal requisito; se mantiene la tendencia en bajos salarios y en violaciones a la duración de la jornada laboral; los resultados de egresados de Contaduría también son similares, aunque modifican los requisitos formales de contratación, pues ahora señalan a la entrevista y en el pasado al requerimiento del título. Respecto al estudio de la UNISON, destacan la mayor proporción de egresados que escalan mejores ingresos salariales, aunque habrá de considerarse que esta universidad los entrevistó a tres años de ocurrido el egreso.

Limitaciones y Sugerencias

Para facilitar este tipo de estudios, deberá fortalecerse la identidad universitaria entre los estudiantes de la universidad, pues suele presentar dificultades el proceso de convencimiento para que los egresados respondan la encuesta, también será necesario rediseñar el cuestionario aplicado, pues aún con la adaptación realizada, resulta extenso y requiere destinar un promedio de 45 minutos para responderlo a cabalidad, tiempo que no siempre quisieron destinar los entrevistados. A partir de los hallazgos aquí descritos, futuras líneas de investigación deberán considerar la incorporación de los indicadores construidos, a los procesos sistémicos de gestión curricular y provocar un nuevo contacto con los egresados a cinco años de haber egresado, para caracterizar a cabalidad el proceso de inserción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2003). “Esquema Básico para elaborar estudios de egresados”. ANUIES. 1ª. Reimpresión. México.
- Cordera, C. R. y Lomelí, V. L. (2006). “El mundo del trabajo y la exclusión social”. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Estrada, R. (2011). “Profesionistas en vilo. ¿Es la universidad una buena inversión? CIDAC, México.
- Dengo, M. E. (1995). “Educación costarricense”. San José. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Eyssautier de la M., M. (2006). “Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia”. Thomson. 5ª Edición. México.
- Fresán, O. M. (2003). “Los estudios de egresados. Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las Instituciones de Educación Superior” en Esquema Básico para estudios de egresados. ANUIES. 1ª. Reimpresión. México.
- Gil y Rosas (2010). “El arte de investigar y sus implicaciones” en El arte de investigar. Coordinado por Mejía, Juárez y Comboni. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Grundy, S. (1998). “Producto o praxis del curriculum”. Ediciones Morata. 3ª edición. Madrid.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. y Baptista L. (2010). “Metodología de la Investigación”. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.
- Malagón, P. L. (2003). “La pertinencia en la educación superior: Elementos para su comprensión”, en Revista de la Educación Superior. Vol. XXXII (3), No. 127. Julio-Septiembre 2003. Versión electrónica, retraída el 30 de Noviembre de 2011, disponible en: <http://www.anui.es/series>
- Malagón, P. L. (2007). “Currículo y pertinencia, en la educación superior”. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.
- Román, F., J.; Franco, G., R., y Gordillo, M., A. (2013). “Aportes para evaluar la pertinencia educativa. Caso licenciaturas de la FCA, C1 de la UNACH”. UNACH .Tuxtla Gutiérrez.
- Secretaría de Educación Pública (2010). “Guía para la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2010-2011”. SEP. México. Documento impreso.
- Tünnermann B., C. (2001). “Universidad y sociedad. Balance histórico y perspectivas desde América Latina”. Hispamer. 2ª Edición. Managua.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (2005). “Política para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior”. París. Documento electrónico retraído el 30 de Abril de 2011, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000989/098992s.pdf>
- Universidad de Sonora, UNISON (2008). “Estudio de egresados de la Universidad de Sonora 2008”. UNISON. Hermosillo.

Valenti, N. G. & Varela, P. G. (2003). “Construcción analítica del estudio de egresados en Esquema Básico para estudios de egresados”. ANUIES. México. 1ª Reimpresión.

Viñas, V. (2005). “Satisfacción del cliente, calidad y evaluación: un análisis crítico”. Documento presentado en el V Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 32 (Junio), Caracas. Retraído el 20 de octubre de 2011. Disponible en: <http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/032-junio-2005/0051901>

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo financiero recibido por parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI, 2011 y 2012); que permitió la realización del proyecto y la presentación de resultados

BIOGRAFÍA

Juan Carlos Román Fuentes; docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico juancrf@unach.mx

Rafael Timoteo Franco Gurría; docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico rfrank36@hotmail.com

Ángel Esteban Gordillo Martínez, docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico aegomar14@live.com.mx

PERCEPCIÓN DEL EMPLEADOR SOBRE LA COMPETITIVIDAD LABORAL DE ESTUDIANTES DE PROGRAMAS ACREDITADOS

Leonel Rosiles López, Universidad Autónoma de Baja California
Cruz Elda Macías Terán, Universidad Autónoma de Baja California
Santiago Pérez Alcalá, Universidad Autónoma de Baja California
Julio Cesar León Prieto, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

La presente investigación aborda desde una perspectiva cuantitativa el tema de la acreditación de los programas académicos de educación superior, considera la importancia que la acreditación tiene para las instituciones educativas en México. Sin embargo, es necesario conocer cuál es la percepción del empleador sobre la competitividad de los estudiantes que estudian programas educativos certificados. Si considera que un programa educativo reconocido, proporciona mejor preparación, desempeño, seguridad y conocimientos actualizados al estudiante y lo vuelve más competitivo para el desarrollo de su trabajo. El presente estudio es de tipo descriptivo documental. Esta investigación es de utilidad para el empresario, el estudiante y para la institución educativa. La población sujeta a estudio en este análisis fueron despachos contables, tiendas de autoservicio, e industrias de la ciudad de Mexicali, Baja California, por ser vínculo natural entre aprendizaje académico y aplicación de conocimientos de manera profesional. Se elaboró un instrumento de medición con diez preguntas para recabar la información de campo, mismo que fue validado a través del programa estadístico alfa de Cronbach, se aplicó a 70 empresas, los datos se procesaron con el programa Statistical Package for the Social Sciences, fueron analizados con estadística descriptiva, los resultados permiten conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Estudiantes, Percepción Empleador, Programas Certificados

PERCEPTION OF THE EMPLOYER ON THE COMPETITIVENESS OF STUDENTS IN ACCREDITED PROGRAMS

ABSTRACT

This research addresses the issue of the accreditation of academic programs of higher education from a quantitative perspective, considered the importance of accreditation for educational institutions in Mexico. We wish to know the perception of employers on the competitiveness of students studying certified educational programs. If you believe that a recognized educational program provides better preparation, performance, security and student knowledge and makes it more competitive for the development of his work. This study is a descriptive documentary. This research is useful for the employer, the student and the educational institution. The population subject to study in this analysis were accounting offices, grocery stores, and industries of the city of Mexicali, Baja California. We select these industries because they represent natural link between academic learning and application of knowledge in a professional manner. The instrument of measurement involved ten questions to gather field information. Some of this information was validated through a Cronbach Alpha statistical program,

applied to 70 companies. The data were processed with Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), using descriptive statistics. The results allow conclusions and recommendations.

JEL: M14

KEYWORDS: Competitiveness, Students, Perception Employer, Certificate Programs

INTRODUCCIÓN

Como una medida para demostrar que se está brindando un servicio de calidad y adquirir prestigio en el ámbito académico, las instituciones de educación superior buscan obtener la acreditación de sus programas educativos. La acreditación otorga el reconocimiento a las universidades de que sus programas educativos son de calidad, que están actualizados y acordes a las necesidades sociales, además confirma la existencia de instalaciones, equipo y tecnología apropiados para el desarrollo de las actividades académicas, así mismo garantizan la existencia de docentes preparados y organizados para la enseñanza. Para las instituciones educativas es necesario que sus programas educativos estén actualizados, acordes a los constantes cambios sociales y económicos que experimentan los países hoy en día, Otra de sus necesidades imperantes, es lograr una vinculación directa con los diversos sectores productivos, pues son precisamente éstos los receptores de los futuros profesionistas que se forjan en las aulas. La Asamblea General de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), celebró su XXVII Reunión Ordinaria en noviembre de 1996, para analizar la evaluación y acreditación de los programas de educación superior en el país. Los acuerdos tomados por la asamblea fueron dados a conocer a través de su documento: La ANUIES en la Línea del Tiempo, publicado en marzo 2000, en esa reunión se hace un análisis de la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en México, Estado del Arte y Sugerencias para la Consolidación de un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.

En la asamblea se acordó aprobar de manera general: contar con un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior; Integrar un grupo de trabajo apoyado por especialistas en evaluación y acreditación; elaborar la propuesta de conformación del sistema y su organismo coordinador; incorporar la participación de Consejos Especiales y Regionales de la ANUIES y otras instancias y organismos oficiales; considerar dentro de la propuesta el nivel de educación medio superior; proponer que la evaluación y acreditación se realice por pares académicos externos a la institución; considerar las experiencias internacionales en el proceso de evaluación y acreditación.

De acuerdo con los comentarios hechos por Morales, Torres, Zueck y Ramírez (2005), en México desde mediados de los setentas, las instituciones de educación superior, reunidas en la ANUIES, en su lucha constante por ofrecer programas de calidad a la sociedad, planearon llevar a cabo la evaluación de sus programas en beneficio de cada institución y en conjunto de todo el sistema de educación superior. Acorde con lo anterior en 1978 se constituyó el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), mismo que sirvió de punto de partida en esta importante meta. Más tarde en el periodo (1989-1994) se creó el Programa para la Modernización Educativa (PME) el cual incluyó a propuesta de la ANUIES la idea concretada en la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA, 1989), consistente en fomentar la autoevaluación institucional y establecer procesos de evaluación interna y externa que permitan a las instituciones impulsar la calidad de la educación superior.

En el mismo contexto, de acuerdo con Rosario, Marúm, Vargas, Arroyo y González (2005), la acreditación de los programas académicos y certificación de las Instituciones de Educación Superior (IES), tiene como antecedente inmediato en México, el Encuentro Internacional para la Acreditación y certificación de la Educación: Experiencias, Realidades y Retos para las IES, realizado en la ciudad de

Guadalajara en Noviembre de 2005, convocado por un grupo de universidades del país. Este encuentro tuvo como objetivos: propiciar el diálogo entre los actores de la acreditación y certificación, analizar y compartir experiencias, promover la actualización, documentar los resultados obtenidos en materia de acreditación, hacer propuestas que contribuyan a mejorar en los procesos de acreditación y certificación.

Hoy en día las mejores universidades tanto públicas como privadas han logrado la acreditación de sus programas educativos, en beneficio de la comunidad académica y en general de la sociedad. Sin embargo, es necesario saber si: ¿el empleador conoce la existencia de programas académicos certificados?, ¿sabe en qué consiste la acreditación académica?, ¿sabe si los estudiantes de programas educativos certificados están mejor preparados?, ¿si están más seguros del trabajo que realizan?, ¿si tienen un mejor desempeño laboral?, ¿si cuentan con conocimientos actualizados?, ¿si son más competitivos en su trabajo? Para la institución educativa debe ser muy importante conocer el punto de vista del empresario o funcionario empleador de estudiantes, respecto de sus conocimientos, su preparación y el desempeño de sus actividades. De la misma manera, para el estudiante universitario es muy importante la vinculación que exista entre la universidad y los diferentes sectores económicos, pues, la relación entre estos sectores garantiza la obtención de conocimientos actualizados, el éxito de los programas académicos y la utilidad que los empleadores pueden recibir por el trabajo contratado. Por consiguiente, en el caso de los estudiantes, la vinculación permite la aplicación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la generación de nuevo conocimiento que permita cambios positivos a favor de la sociedad.

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar si desde la percepción del empleador, los estudiantes universitarios que estudian programas educativos certificados cuentan con una ventaja competitiva para ser contratados al momento de buscar empleo. En el presente apartado se han expuesto algunos de los antecedentes principales de la acreditación de programas académicos en México, de la misma manera se da a conocer la constitución de algunos organismos nacionales, que representan el esfuerzo del gobierno federal para impulsar la calidad de la educación; en el apartado de revisión literaria, se presentan los comentarios de diferentes autores que abordan el tema de la acreditación y la importancia de ésta para las universidades como una forma de demostrar calidad en los programas educativos, se presenta también una tabla con una relación de las principales instituciones educativas del país, así como el número de programas académicos que tienen acreditados ante los organismos acreditadores con registro oficial, de igual manera se presenta relación de universidades en el estado de Baja California y el número de sus programas acreditados; en el apartado de metodología se da a conocer la presente investigación, la población de estudio, el tamaño de la muestra, el instrumento utilizado para la recolección de los datos, así como la forma de proceso de la información a través de programas estadísticos; en el área de resultados se describe lo expuesto sobre el presente tema por los diferentes autores que lo abordan, una tabla que concentra el contenido del instrumento aplicado, también se hace la descripción de las respuestas recibidas por la muestra entrevistada; en el último apartado se realizan conclusiones con base en los resultados obtenidos de la investigación documental y de campo, mismas que dan respuesta a las interrogantes planteadas al inicio del estudio.

REVISIÓN LITERARIA

La acreditación de programas académicos en México, es un medio a través del cual se reconoce la calidad de los programas que han cumplido con estándares establecidos por organismos nacionales e internacionales, quienes se encargan de llevar a cabo la evaluación y hacer las recomendaciones pertinentes en su caso. Como es el caso de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), mismos que se forman de nueve cuerpos colegiados que abarcan diferentes áreas educativas, integrados por docentes de diferentes instituciones de educación superior del país, los cuales gozan de un alto reconocimiento en su labor profesional. Estos comités desempeñan su función con base en criterios por áreas disciplinarias. De esta manera, las instituciones de educación superior en

México hacen un esfuerzo por obtener la acreditación de sus programas educativos. Al lograr este objetivo, la institución recibe el reconocimiento social por contar con programas considerados de calidad.

Según su análisis, para Gil (2006), las instituciones educativas han buscado la acreditación de sus programas como una forma de verificar la calidad de los mismos, sin embargo, se espera a mediano plazo que la acreditación sirva de medio para propiciar nuevos programas, que promuevan la movilidad e intercambio entre el alumnado a nivel nacional o internacional, así como entre el profesorado de las instituciones. De acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de educación superior (ANUIES, 2010), la acreditación es una forma que permite a la sociedad reconocer la calidad de los programas educativos que ofrecen las IES, principalmente públicas, pues éstas no recurren a estrategias de mercadotecnia de otras instituciones que crean falsas expectativas entre los aspirantes a educación superior. Por consiguiente la acreditación de programas educativos es de gran importancia y da seguridad a la sociedad respecto de la calidad de los programas e instituciones.

En su investigación sobre el Proceso de Acreditación en Programas de Educación Superior, Casas y Olivas (2011), comentan que en México, las Instituciones de Educación Superior, buscan ser evaluadas por organismos reconocidos cuyos procesos evalúen la calidad de sus programas, con la predisposición de establecer las medidas pertinentes para lograr los índices de calidad. Coinciden en que la acreditación en México, es vista como una forma de obtener recursos financieros de programas federales, en apoyo a los propios programas que reciben el reconocimiento.

En el mismo sentido Rosario (2012), comenta respecto de los procesos de acreditación, la necesidad de revisarlos y repensarlos con base en las acciones que deben realizarse para obtenerla. Comenta la necesidad de tomar en cuenta la finalidad de los procesos de acreditación, consistentes en establecer procesos de evaluación para las instituciones de educación superior, a través de los programas educativos, con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus fines fundamentales, respaldados con recursos que les permitan continuar cumpliéndolos en el futuro. En la opinión de Escalona (2013) en su artículo sobre la acreditación de la licenciatura en Bibliotecología, la acreditación se reconoce como una forma de garantía de calidad de un programa académico de educación superior, misma que permite conocer sus fortalezas y debilidades y establecer planes de mejora continua.

Por su parte Lizárraga e Hiraes (2013), en su estudio sobre la Percepción del estudiantado de licenciatura en el proceso de acreditación, reconocen que la evaluación y acreditación son herramientas fundamentales que constatan la calidad y mejora continua de los programas de educación superior. Comenta Gil (2006) que las universidades se han visto obligadas a cuidar más la forma que el fondo e incluso a maquillar los procesos para alcanzar los estándares, situación que no propicia un cambio auténtico en la calidad de los programas. Otro aspecto importante para las instituciones al acreditar sus programas, es la presión que ejerce el gobierno federal a las Instituciones de Educación Superior (IES), al ofrecer la posibilidad a un programa que ha sido evaluado y acreditado, a tener acceso a mayores recursos financieros a través de programas creados para tal propósito de manera específica. En este sentido, si la condición para obtener mayores recursos es el acreditamiento de los programas, de ahí el gran interés de evaluarse.

De acuerdo a lo escrito por los autores anteriores, la acreditación es de gran importancia para el gobierno, y para las IES, quien obtiene la acreditación de sus programas educativos, adquiere a la vez el reconocimiento de calidad de sus programas, además de recursos financieros por el programa acreditado. De acuerdo con el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES, 2014), órgano reconocido por la Secretaría de Educación pública, para otorgar reconocimiento a programas de educación superior que cumplan mecanismos que garanticen su calidad, en México existen 304 instituciones de educación superior a enero de 2014 que cuentan con al menos un programa académico acreditado.

Como puede apreciarse en la Tabla 1, las universidades tratan de acreditar y mantener acreditados el mayor número de programas académicos, a medida que una institución cuenta con mayor número de programas reconocidos como programas de calidad, mayor es el prestigio social para ésta. A continuación se muestra la situación que guarda la acreditación de programas a nivel licenciatura en las principales universidades en el Estado de Baja California, el resultado abarca los diferentes campus que las instituciones tienen en las diversas ciudades de la entidad federativa.

Tabla 1: Universidades En México Con Diez O Más Programas Académicos Acreditados a Enero de 2014

No.	Nombre de la Institución Académica	Número de Programas Acreditados
1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	199
2	Universidad del Valle de México	103
3	Universidad Nacional Autónoma de México	100
4	Universidad de Guadalajara	92
5	Universidad Autónoma del Estado de México	81
6	Universidad Autónoma de Baja California	71
7	Instituto Politécnico Nacional	59
8	Universidad Autónoma de Nuevo León	54
9	Universidad Veracruzana	52
10	Universidad Autónoma de Sinaloa	51
11	Universidad Iberoamericana	48
12	Universidad de Colima	45
13	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	42
14	Universidad Autónoma de Tamaulipas	42
15	Universidad Autónoma Metropolitana	40
16	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	39
17	Universidad Autónoma de Coahuila	38
18	Universidad de Guanajuato	38
19	Universidad Autónoma de Chihuahua	36
20	Universidad de Sonora	36
21	Universidad Anáhuac	34
22	Universidad Autónoma de Aguascalientes	34
23	Universidad de las Américas Puebla	34
24	Universidad Autónoma de Yucatán	31
25	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	30
26	Universidad Autónoma de Querétaro	30
27	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	29
28	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	28
29	Universidad Autónoma de Tlaxcala	25
30	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente	24
31	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	24
32	Universidad Panamericana	23
33	Universidad Tecnológica de México	23
34	Centro de Enseñanza Técnica y Superior	22
35	Universidad Estatal de Sonora	22
36	Universidad de Occidente	21
37	Universidad Juárez del Estado de Durango	20
38	Universidad Autónoma Chapingo	18
39	Universidad La Salle	18
40	Instituto Tecnológico de Sonora	17
41	Universidad del Mayab, A. C.	17
42	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	17
43	Universidad De La Salle Bajío	14
44	Universidad de Monterrey	14
45	Instituto Tecnológico de Durango	12
46	Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro	12
47	Universidad Autónoma de Zacatecas	12
48	Universidad Autónoma del Carmen	11
49	Universidad Cristóbal Colón	11
50	Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas	10
51	Instituto Tecnológico de Tijuana	10
52	Universidad Tecnológica de Tecamachalco	10
53	Universidad del Valle de Atemajac	10

Fuente: Elaboración propia con base en la información publicada por el Consejo de Acreditación de la Educación Superior (enero, 2014)

De acuerdo con la Tabla 2, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) cuenta con el mayor número de programas acreditados en el estado de Baja California, con el 58.67% del total de ellos, seguida por el Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS) con un 18.18%, el tercer lugar pertenece al Instituto Tecnológico de Tijuana (ITT) con un 8.26%, y el 14.89 % restante se encuentra distribuido en las cinco universidades relacionadas restantes. Una vez revisada la información de diferentes organismos que fomentan, regulan y realizan la acreditación de programas académicos, así

como de autores que coinciden en la gran importancia que tiene para las instituciones la acreditación de sus programas, en esta investigación se coincide respecto de su importancia; sin embargo, ningún autor relaciona la percepción que tiene el empleador de estudiantes de esos programas acreditados, mismos que representan el producto terminado de la función académica acreditada, en cuanto a su desempeño en el área laboral, por consiguiente es necesario saber ¿cuál es la percepción del empleador sobre la acreditación de los programas y su relación con la competitividad de los estudiantes que los cursan, están mejor preparados, son más competitivos, tienen alguna ventaja competitiva que les de preferencia al solicitar un empleo?

Tabla 2: Instituciones Académicas y Sus Programas Acreditados en Baja California, a Enero de 2014

Institución Académica	No. De Programas Acreditados	Porcentajes De Participación %
Universidad Autónoma de Baja California	71	58.67
Centro de Enseñanza Técnica y Superior	22	18.18
Instituto Tecnológico de Tijuana	10	8.26
Instituto Tecnológico de Mexicali	6	4.95
Instituto Tecnológico de Ensenada	4	3.30
Universidad Tecnológica de Tijuana	4	3.30
Centro de Estudios Universitarios Xochicalco	3	2.47
Instituto Tecnológico de la Paz	1	.83
Total de programas acreditados	121	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información publicada por el Consejo de Acreditación de la Educación Superior (enero, 2014)

METODOLOGÍA

La presente investigación es de corte cuantitativo, ya que se buscó cuantificar si los estudiantes de programas acreditados cuentan con una ventaja competitiva desde la percepción del empleador, es un estudio de tipo descriptivo en el que se aplicaron técnicas como la encuesta y la revisión documental. La población de estudio estuvo constituida principalmente por despachos de profesionistas, comercios e industrias de la ciudad de Mexicali, Baja California. Debido a que no existe un padrón de empleadores de estudiantes de programas acreditados, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de la población para recabar la información. Se elaboró un instrumento de medición con diez reactivos de tipo escala Likert. El instrumento fue validado en cuanto su confiabilidad a través de una prueba piloto y la aplicación del coeficiente de confiabilidad

Tabla 3: Esquema de la Información de Campo Realizada

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas Utilizadas	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
La percepción del empleador sobre la competitividad laboral de estudiantes de programas acreditados	Reconocimiento a la acreditación	Conozco la importancia de la acreditación académica.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Conozco en que consiste la acreditación académica.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Identifico las universidades que tienen programas académicos acreditados.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		De preferencia contrato estudiantes de programas educativos acreditados.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Los estudiantes de programas educativos acreditados están mejor preparados.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
	Acreditación como indicador de mejor preparación	Los estudiantes de programas educativos acreditados están más seguros de su trabajo.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Los estudiantes los programas educativos acreditados desempeñan mejor su trabajo.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Los estudiantes de programas educativos acreditados tienen conocimientos actualizados.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Los estudiantes de programas educativos acreditados son más competitivos.	Encuestas, documental	Empleadores	documental
		Recomiendo la contratación de estudiantes de programas educativos acreditados.	Encuestas, documental	Empleadores	documental

Elaboración propia con base en los indicadores analizados en esta investigación.

Alfa de Cronbach. Se aplicó el instrumento a 70 empresas de las cuales 30 fueron despachos que prestan servicios profesionales, 30 fueron tiendas comerciales de autoservicio y las 10 restantes fueron empresas industriales. El trabajo de campo fue realizado durante los meses de octubre y noviembre de 2013. La información obtenida fue procesada a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Se analizó la información mediante estadística descriptiva a través de la aplicación de medidas de tendencia central como es la media aritmética. De manera paralela al trabajo de campo se realizó una revisión documental para tener un marco contextual y teórico sobre el tema. Lo anterior permite contar con información confiable para emitir conclusiones y en su caso, recomendaciones para futuras investigaciones. A continuación se presenta la relación entre la variable de investigación, sus dimensiones e indicadores.

RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo, sobre la percepción que tiene el empleador respecto de la competitividad laboral de alumnos que estudian programas educativos acreditados, en consecuencia, si el empleador los prefiere al momento de contratar personal. De los 70 empresarios encuestados (Tabla 4), se encontró que sólo el 3% de ellos aceptó conocer totalmente la importancia de la acreditación académica, seguidos de un 10% más que aseguró también conocerla, mientras que un 8% dijo conocerla en forma regular, un 23% dijo conocerla muy poco, mientras que el 56% restante dijo no conocer su importancia. De igual manera al preguntar a los entrevistados en que consiste la acreditación académica, sólo el 6% de ellos aseguró saber totalmente en qué consiste, un 7% más dijo sí saber en qué consiste, un 21% dijo saberlo en forma regular, mientras que un 27% dijo saberlo muy poco y el 39% restante dijo no saber en qué consiste la acreditación académica.

En el mismo sentido, al preguntar a los empleadores (Tabla 4), si identifican a las universidades que cuentan con programas académicos acreditados, sólo el 3% dijo identificar totalmente que universidades tienen sus programas académicos acreditados, un 14% dijo estar de acuerdo en identificarlas, mientras que un 33% las identifica de manera regular, un 23% las identifica muy poco y el 27% restante no identifica que universidades tienen su programas académicos acreditados. También se preguntó a los empleadores si tenían preferencia por contratar estudiantes de programas educativos acreditados, el 7% afirmó estar totalmente de acuerdo en tener preferencia por contratar este tipo de estudiantes, un 9% más estuvo de acuerdo en preferirlos, para el 34 % su preferencia es regular, mientras que un 29% tiene muy poca preferencia por ellos, por último para el 21% restante de los empleadores manifestó no tener preferencia por estos estudiantes. De igual manera, al preguntar a los empleadores si están de acuerdo en que los estudiantes de programas acreditados están mejor preparados, sólo el 1% de ellos está totalmente de acuerdo en que son los mejor preparados, un 4% más también están de acuerdo en que lo están, un 33% coincide en que su preparación es regular; un 33% más manifestó que están muy poco preparados y el 29% restante asegura que no están preparados.

Junto con lo anterior, se preguntó a los empleadores (Tabla 4), si consideran que los estudiantes de programas académicos acreditados están más seguros de su trabajo, el 1% de ellos está totalmente de acuerdo en que estos estudiantes sí están más seguros de su trabajo, un 9% más de los empresarios también estuvo de acuerdo, para el 40% de ellos la seguridad de estos estudiantes en su trabajo es regular, un 31% más dijo que estos estudiantes tienen poca seguridad en su trabajo, mientras que el 19% restante manifestó que no tienen seguridad en su trabajo. También se preguntó al empleador si estos estudiantes desempeñaban mejor su trabajo, al respecto sólo el 1% contestó que sí lo desempeñan mejor, mientras que un 46% coincidió en que su desempeño es regular, un 30% más afirma que su desempeño es muy poco y el 23% restante dijo que no tienen buen desempeño.

Al preguntar a los empleadores (Tabla 4), si los estudiantes de programas educativos acreditados tienen conocimientos actualizados, sólo el 1% de los empleadores estuvo totalmente de acuerdo en que sí están

actualizados, un 6% más estuvo de acuerdo en que están actualizados, un 33% más dijo que su actualización es regular, para un 36% sus conocimientos están muy poco actualizados y según el 24% restante dijo que estos estudiantes no cuentan con conocimientos actualizados. En el mismo sentido al preguntarles si estos estudiantes son más competitivos, sólo el 2 % de ellos estuvo totalmente de acuerdo en que sí lo son, un 4% más estuvo de acuerdo en que son competitivos, por su parte el 33% dijo que la competitividad de estos estudiantes es regular; otro 30% más coincidió en que son muy poco competitivos, mientras que para el 31% restante no lo son. Por último al preguntar a los empleadores si recomendarían la contratación de estudiantes de programas acreditados, no hubo empresarios que estuvieran totalmente de acuerdo en recomendarlos, sólo un 4% dijo estar de acuerdo en que los recomendaría, un 29% comentó que su recomendación para estos estudiantes sería regular, un 30% más manifestó que los recomendaría muy poco, el 37% restante coincidió en que no los recomendaría.

Tabla 4: Resumen de Resultados Obtenidos en la Investigación de Campo

Reactivos	Totalmente de Acuerdo %	de Acuerdo %	Regular%	Muy Poco%	Nada %
1. Conozco la importancia de la acreditación académica.	3	10	8	23	56
2. Conozco en que consiste la acreditación académica.	6	7	21	27	39
3. Identifico las universidades que tienen programas académicos acreditados.	3	14	33	23	27
4. De preferencia contrato estudiantes de programas educativos acreditados.	7	9	34	29	21
5. Los estudiantes de programas educativos acreditados están mejor preparados.	1	4	33	33	29
6. Los estudiantes de programas educativos acreditados están más seguros de su trabajo.	1	9	40	31	19
7. Los estudiantes los programas educativos acreditados desempeñan mejor su trabajo.	1	-	46	30	23
8. Los estudiantes de programas educativos acreditados tienen conocimientos actualizados.	1	6	33	36	24
9. Los estudiantes de programas educativos acreditados son más competitivos.	2	4	33	30	31
10. Recomiendo la contratación de estudiantes de programas educativos acreditados.	-	4	29	30	37

Elaboración propia con base en los indicadores analizados en esta investigación.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación se hace la reflexión que el objetivo planteado “determinar si desde la percepción del empleador, los estudiantes universitarios que estudian programas educativos acreditados cuentan con una ventaja competitiva para ser contratados al momento de buscar empleo”, fue logrado. Una vez revisados los comentarios de los diferentes autores que abordan el tema de la acreditación de programas académicos de educación superior. Se pudo conocer que según los diferentes autores, para las universidades es muy importante obtener la acreditación de sus programas, de esta manera, la institución educativa por una parte tendrá el reconocimiento de la sociedad como una institución con programas de calidad y por la otra percibirá recursos financieros, como apoyo por cada uno de sus programas que ha logrado acreditar. Sin embargo, en esta investigación se quiso conocer la opinión del empresario (como parte fundamental de la sociedad en el proceso enseñanza, aprendizaje, empleador), sobre la importancia de que las universidades acrediten sus programas educativos, así como de la competitividad de los estudiantes que cursan estos programas; si él como empleador de los estudiantes de estos programas considera que tienen una ventaja competitiva, con respecto de estudiantes que no los estudian, si en su opinión el programa acreditado les proporciona más y mejores conocimientos, les desarrolla mayores habilidades, les brinda conocimientos actualizados, en consecuencia los hace más competitivos; por consecuencia, si la acreditación se manifiesta de manera clara y directa en el desempeño laboral y desarrollo profesional del estudiante.

Para lograr el objetivo de esta investigación, se aplicó una metodología de corte cuantitativo a través de la cual se pudo conocer que el 79% de los empleadores desconoce la importancia de la acreditación académica, que el 94% de ellos dijo no saber en qué consiste la acreditación, además sólo el 3% de ellos manifestó conocer cuáles son las instituciones educativas que tienen sus programas académicos acreditados. Con base en estos resultados se puede concluir que los empresarios desconocen la existencia de programas académicos certificados, no saben en qué consiste la acreditación académica y no identifican que universidades cuentan con programas acreditados.

Aunado a lo anterior un 50% de los empleadores manifestó no tener preferencia por contratar estudiantes que cursen programas acreditados, mientras que un 62% considera que estos estudiantes no están mejor preparados, para un 50% de los entrevistados estos estudiantes no están seguros del trabajo que hacen, de acuerdo con el 53% de los empleadores el hecho de que los estudiantes vengan de programas educativos acreditados no implica que desempeñen mejor su trabajo, según el 60% de empleadores, estos estudiantes no cuentan con conocimientos actualizados, un 61% más manifestó que no son competitivos y por último el 67% de los empleadores dijo que no los recomendaría. Lo anterior permite concluir que desde la percepción de los empleadores, los empresarios no tienen preferencia por estudiantes que cursan programas académicos acreditados, al considerar que no están mejor preparados y no tienen seguridad de su trabajo, por consiguiente su desempeño no es el mejor, al considerar que les faltan conocimientos actualizados, situación que les resta competitividad y por consecuencia es difícil recomendarlos.

Con base en esta información se puede concluir que el empresario se encuentra ocupado en las actividades de su empresa tratando de alcanzar sus metas y objetivos, por tanto, desconoce que se están haciendo las universidades para lograr las suyas. Por otra parte las universidades también se encuentran inmersas en su labor educativa, tratando de lograr su misión. Esto pone de manifiesto el gran vacío y reto a la vez, que tienen tanto el sector educativo como el empresarial, para lograr una verdadera vinculación que agrupe y coordine sus esfuerzos para lograr objetivos comunes, en su propio beneficio, de sus educandos y de la sociedad en general, en aras del progreso y desarrollo del país.

Así mismo se hace conciencia que algunas limitaciones de esta investigación fue el hecho que no existe un padrón de empleadores de estudiantes de programas educativos acreditados, por lo que se tuvo que recurrir a estudiar una muestra no probabilística de tipo por conveniencia, de la misma manera se reconoce la dificultad para obtener la información, debido a que el empresario prefiere reservarse su opinión en temas específicos o poco conocidos. Para futuras investigaciones se recomienda realizar este tipo de estudios en conjunto con la vinculación académica, además considerar también a egresados de los mencionados programas educativos certificados, para conocer su desarrollo profesional.

REFERENCIAS

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (2000). LA ANUIES EN LA LÍNEA DEL TIEMPO -50 años de historia- México.

Casas, E., y Olivas, E. (2011). El Proceso de Acreditación en Programas de Educación Superior: un estudio de caso. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Omnia, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto 2011. Universidad del Zulia, Venezuela.

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (2014, enero) La acreditación de un programa académico del nivel superior. Recuperado de: <http://www.copaes.org.mx/FINAL/inicio.php>

Escalona, L. (2013). Acreditación de la Licenciatura en Bibliotecología y Estudios de la Información: garantía social de calidad. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. Biblioteca Universitaria, vol. 16 núm. 1, Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal.

Gil, H. (2005). La evaluación-acreditación en las instituciones de educación superior públicas de México estrategias de calidad educativa. Universidad de Guadalajara. 1ra. Edición. Guadalajara.

Lizárraga, A., e Hirales, M. (2013). La Percepción del Estudiantado de Licenciatura en la Educación como evidencia documental en el proceso de acreditación: Sondeo de opinión. V Congreso Internacional de educación. II Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Educación. Mexicali, B. C.

Morales, J., González, M., Torres, A., Zueck, M. y Ramírez, R. (2006),_Acreditación y acreditación de la educación superior. Experiencias en la formación e integración del Consejo Mexicano para la Acreditación de la Enseñanza de la Cultura de la Actividad Física, A.C. (COMACAF). Universidad de Guadalajara. 1ra. Edición. Guadalajara, Jal.

Rosario, V., Marúm, E., Vargas, R., Arroyo, J. y González, V. (2006). Acreditación y acreditación de la educación superior: experiencias, realidades y retos para las IES. 1ra. Edición. Guadalajara, Jal.

Rosario, V. (2012). Repensar los procesos de acreditación en la universidad pública mexicana en el marco de su responsabilidad social. Universidad de Guadalajara, Universidad Pedagógica. Nacional. México.

BIOGRAFÍA

Leonel Rosiles López es Contador Público egresado de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987, titulado en 1988; realizó estudios de especialidad en fiscal terminados en 1996; obtuvo grado de Maestro en Contaduría en 2003; obtuvo grado de Doctor en Ciencias Administrativas en septiembre de 2011, por la UABC. Es Académico Certificado en Contaduría por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. leonelrosilesl@uabc.edu.mx

Cruz Elda Macías Terán es Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1989, es Maestra en Docencia y Administración Educativa por la UABC desde 2004; es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde 2009. Es Doctora en Ciencias Administrativas por la UABC desde 2014. Es Académica Certificada en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California. cruz_elda_m@uabc.edu.mx

Santiago Pérez Alcalá, es Contador Público por la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC) en 1993; obtuvo diploma de Especialidad en Fiscal de la UABC en 2007; obtuvo el grado de Maestro en Contaduría en la UABC en 2008 y se desempeña como director de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC. santiago_perez@uabc.edu.mx

Julio Cesar León Prieto es Profesor-Investigador de la UABC, Doctor en Derecho, Profesor con Perfil Promep vigente, Académico Certificado por ANFECA, miembro del Cuerpo Académico “Gestión económico-administrativa para la competitividad y desarrollo empresarial e institucional” de la Facultad

de Ciencias Administrativas de la UABC, miembro de la Red Nacional de Colaboración Económico-Administrativa UABC-UTEZ-UAZ registrada en PROMEP, miembro del Comité Arbitral Internacional de la Revista Latinoamericana de Investigaciones sobre Organización, Ambiente y Sociedad TEUKEN BIDIKAY de Colombia. jcleon@uabc.edu.mx

MODELOS DE NEGOCIO DE DOS LIDERES LATINOS EN CARNE BOVINA

Miguel Ángel Vargas Del Ángel, Universidad Autónoma Chapingo
Manrubbio Muñoz Rodríguez, Universidad Autónoma Chapingo
Quito López Tirado, Universidad Autónoma Chapingo

RESUMEN

El mercado internacional de la carne de bovino tiende a ser liderado por firmas que internamente controlan los nodos más relevantes de las cadenas de valor, para transformarlas en redes de valor en las que el consumidor adquiere un rol preponderante en la definición de la oferta de productos. En este artículo, se analizan las tendencias globales en la producción y consumo de carne bovina en la primera década del siglo XXI, explicadas por la innovación en el modelo de negocio de las empresas latinas, posterior al brote de encefalopatía espongiforme bovina (EBS), que puso en crisis a las exportaciones norteamericanas en el año 2003. Con la finalidad de identificar cambios y tendencias en la red de valor y obtener lecciones de estrategia en la gestión de negocios del sector agropecuario. Mediante la metodología de estudio de caso, se identifican y comparan las estrategias de dos empresas del mercado de la carne de bovino: la empresa que ostenta el liderazgo mundial (JBS-Friboi), y la empresa que lidera el mercado nacional y las exportaciones mexicanas (Su Karne).

PALABRAS CLAVE: Red de Valor en Carne Bovina, Innovación en el Modelo de Negocio, Mercado de Exportación, Empresas Emergentes

BUSINESS MODELS OF TWO LEADING LATINO IN BEEF

ABSTRACT

The international beef market tends to be led by firms that internally control the most relevant nodes of the value chain to transform them into networks of value in which the consumer acquires a predominant role in the definition of the product offering. This article discusses global trends in production and consumption of beef in the first decade of the 21st century. The trends are explained by innovation in the business model of Latino businesses, subsequent to the outbreak of bovine encephalopathy spongiform (BSE), which caused crisis to American exports, in 2003. We identify changes and trends in the value network and get lessons in strategy in management of the agricultural sector. Using the case study methodology, the paper identifies and compares strategies of two companies in the market of beef and veal: the company that boasts world leadership (JBS- Friboi), and the company which leads the domestic market and Mexican exports (Su Karne).

JEL: Q13, Q17, M16

KEYWORDS: Network Value on Beef, Innovation in the Business Model, Export Market, Emerging Companies

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el consumo mundial y el flujo internacional de agro alimentos, se han incrementado sustancialmente, en particular el de las carnes, esto como resultado de la conjunción de factores íntimamente relacionados con los procesos de globalización, el crecimiento de las economías emergentes (Zinn, 2011), y más específicamente con la incorporación de las industrias agroalimentarias a las cadenas globales de valor (Bisang, Robert, Santangelo, & Albornoz, 2008) (Reardon, Codron, Busch, & Bingen, 2001) (Langreo, 2009). En otros términos, se va pasando de un modelo de producción altamente segmentado a otro donde las tramas productivas se diseñan en el contexto internacional: las materias primas se producen en un espacio, se industrializan en otro, y eventualmente se consumen en un tercero (Humphrey & Memedovic, 2006) (Torrescano, Sánchez, Gustavo, & Palma, 2010). Las normas de calidad, y los procesos de certificación se vuelven imprescindibles para garantizar la calidad (Bisang et al., 2008), inocuidad, homogeneidad y volúmenes de los productos transables. El mercado internacional de la carne de bovino tiende a ser liderado por firmas que internamente controlan los nodos más relevantes de las cadenas de valor, para transformarlas en redes de valor en las que el consumidor adquiere un rol preponderante en la definición de la oferta de productos, que son más valorados cuando se hacen llegar a través de centros de distribución diferenciados, marcas y otros activos complementarios que vuelven disruptivo a su modelo de negocio, en tanto que introducen innovaciones y atributos completamente nuevos y distintos, de los usuales y valorados por los clientes (Wessel & Christensen, 2012).

El presente trabajo tiene por objetivo identificar las estrategias de gestión de dos empresas que emergen con liderazgo desde América Latina en el mercado de la carne bovina, a través de la comparación de sus modelos de negocio, con la finalidad de identificar cambios y tendencias en la red de valor y obtener lecciones de estrategia en la gestión de negocios del sector agropecuario.

Este trabajo de investigación parte de una revisión de la literatura especializada en modelos de negocio, redes de valor, teoría de la estrategia, innovación en el modelo de negocio; posteriormente se analiza el contexto en el que emergen las dos empresas estudiadas, así como las estrategias empleadas para sobresalir en el mercado y posteriormente se comparan los modelos de negocio, se discute el crecimiento que ha tenido el sector en los respectivos países de origen de dichas empresas y finalmente se establecen las conclusiones.

REVISIÓN DE LITERATURA

Para lograr la competitividad en el mercado, las empresas están obligadas a hacer el uso más eficiente posible de los recursos y por lo tanto a reducir sus costos de producción, como sus costos de transacción (Coase, 1937). El éxito o fracaso de una empresa poco tiene que ver con la casualidad, y en cambio sí tiene que ver con la planeación de estrategias de gobierno y dirección. Un planteamiento útil que permite hacer un análisis de los conceptos que proveen ventajas competitivas a las empresas, es el la herramienta denominada el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Por otro lado, la estrategia es una herramienta que sirve, o debería servir, para administrar mejor el futuro, al menos el empresarial (Hamel & Prahalad, 2005). De esta manera, la visión anticipada es una de las dimensiones más sustantivas de la estrategia, y la gestión del futuro uno de los rasgos que han servido para trazar la ruta de las grandes empresas de negocios, para llegar a ser lo que han logrado. La teoría general de la estrategia, es una disciplina que proporciona a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, el bagaje mental e instrumental de acción necesario para saber responder a los retos y oportunidades que les aguardan, por aleatorios y hasta inesperados que sean (Pérez & Massoni, 2009). La teoría general de la estrategia, se concibe como la ciencia de la articulación social, centrada en el aprovechamiento de las coyunturas críticas, para convertirlas en oportunidades y en la búsqueda de

mejores configuraciones de la trama social; en tal sentido adquieren importancia conceptos como: complejidad, conectividad, redes de valor, percepciones, flujos, dinámicas, sistemas, interacciones, correlaciones, pero sobre todo la acción, debido a que la estrategia es una disciplina para la acción, y su banco de pruebas es la realidad social.

De manera particular, llama la atención el crecimiento sobresaliente que han mostrado algunas empresas inmersas en el sector de la agroindustria cárnica bovina en América Latina. En este sentido, una característica importante de las empresas exitosas en los mercados emergentes, es que la innovación alrededor de la tecnología del producto está siendo desplazada por estrategias de innovación en el modelo de negocios, a través de conceptos como gestión del conocimiento, innovación de valor, imaginación corporativa, tecnologías alternativas, efectos de redes, orquestación y modelos disruptivos (Christensen & Brower, 1995). Todos estos conceptos están relacionados con la “estrategización” de la empresa para crear y mantener su ventaja competitiva, y para reposicionar productos que parecieran haber llegado a la etapa de madurez del mercado, o que simplemente son clasificados como “commodities” (Ruelas-Gossi, 2007). En este sentido, han adquirido especial importancia las áreas involucradas en el mercadeo, finanzas o logística, cuya función es hacer que el cliente valore mejor la propuesta de valor de la empresa.

Un modelo de negocio describe las elecciones a través de las cuales se lleva a cabo la gestión del equipo de trabajo de una organización, con el propósito de solucionar problemas de una población determinada y satisfacer sus necesidades. Por tanto, un modelo de negocios considera dos elementos esenciales: las elecciones y sus consecuencias (Osterwalder & Pigneur, 2010). De acuerdo con la gestión empresarial, se trata de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor para los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior (Kotler, 2003). En este sentido, la pregunta relevante a responder es ¿qué modelo de negocios han diseñado las nuevas empresas latinoamericanas líderes para posicionarse en el mercado internacional de la carne y en qué estrategias coinciden o divergen?

METODOLOGÍA

Con base en el valor de sus ventas anuales y el liderazgo que ejercen en sus respectivos países, fueron seleccionadas dos empresas latinas de la red de valor en carne bovina, para ser analizadas bajo la metodología del estudio de caso (Eisenhardt, 1999) (Morra & Friedlander, 2001) (Martínez, 2006) (Yin, 1994) : la primera corresponde a la brasileña JBS-Friboi, empresa con supremacía mundial en el comercio de carne bovina, cuyas ventas superaron los 30,000 millones de dólares en 2012 (JBS-Friboi, 2013); y la mexicana Su Karne, líder en ventas de carne bovina tanto para el mercado nacional, como para exportación, que logró el quinto lugar en participación del mercado norteamericano, y alcanzó ventas totales por 2,500 millones de dólares en 2012 (Su Karne, 2013).

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo entre ambos casos para identificar sus diferencias y semejanzas, con tal propósito se analizan 16 variables que a continuación se mencionan: años de experiencia desde su fundación, monto de ventas totales en el año 2012, capacidad de faena por año, capacidad instalada, número de marcas en el mercado, margen EBITDA (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), capacidad de empleo, número de productores involucrados en su red de valor, tipo de producción, oferta de productos, estrategias de crecimiento, presencia en el mercado por continentes, asociación con el eslabón primario de la cadena productiva (criadores y ganaderos), forma de pago a proveedores, origen del financiamiento para su expansión, y calificación de su deuda. Las fuentes de información para el presente trabajo fueron algunas páginas web, entrevistas a profundidad con actores de la red de valor, estadísticas oficiales y diversos documentos de carácter técnico, científico y teórico, que versan sobre la red de valor en carne bovina, y sobre la gestión de los modelos de negocio.

RESULTADOS

Entre los principales cambios que ha registrado la red de valor global de carne bovina, se puede destacar que, en los primeros años del presente siglo, el mercado internacional de carne bovina sufrió transformaciones importantes que dieron paso a una reconfiguración del mercado mundial y abrieron oportunidades inéditas para los países oferentes de carnes, entre los cuales se encuentran Brasil y México. En el año 2003, cuando Estados Unidos aún se consideraba el líder mundial oferente de carne bovina, los principales destinos de sus exportaciones eran Japón con el 31%, México con 26%, Corea del Sur con 24% y Canadá con 10% (USMEF, 2013). Sin embargo, en diciembre de 2003 fue detectado en los Estados Unidos de América un brote de encefalopatía espongiforme bovina (BSE, por sus siglas en inglés), lo cual se tradujo en una drástica caída de sus exportaciones, dando pie a la irrupción creciente de Brasil como líder mundial oferente de carne bovina (Bisang et al., 2008).

De esta manera, a finales del año 2003 y principios de 2004, se registró una caída de las exportaciones de carne de bovino con destino a los mercados ruso y asiático (Corea del Sur y Japón). Al prohibirse las importaciones de carne estadounidense en estos países, se abrió una ventana de oportunidad para las empresas latinas aquí analizadas, las cuales fueron cubriendo la demanda insatisfecha de manera paulatina en tanto se recuperaban las exportaciones norteamericanas.

Una coincidencia importante entre la agroindustria cárnica de Brasil y la mexicana, es que a pesar de las diferencias en el tamaño del sector, en ambos casos las exportaciones son lideradas por una empresa que cubre más del 70% de ese mercado. Bajo esta premisa se procedió a realizar el análisis comparativo.

En la Tabla 1 aparece el análisis de comparativo (Benchmarking) entre las dos compañías seleccionadas para el presente estudio. La empresa JBS-Friboi tiene dos grandes corporativos para la división de carne bovina: JBS-Friboi Bovinos Mercosur cuyo margen EBITDA (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones) fue de 11.2% en junio de 2012 y Bovinos USA, que incluye a las plantas ubicadas en Australia y Canadá con un margen EBITDA de 3.4% (JBS-Friboi, 2013); en contraste con el margen EBITDA de Su Karne para el mismo período que fue de 11% (S&P, 2013).

Entre las coincidencias fundamentales que se encontraron, puede destacarse una estrategia de complementación hacia el giro principal de las empresas que iniciaron siendo productoras y empacadoras de carne bovina, la cual han fortalecido con la venta de cortes primarios y porcionados empacados al alto vacío y puestos en el punto de venta, no obstante que han diversificado su oferta de productos, JBS por ejemplo ha incursionado en la producción, procesamiento y distribución de carne de cerdo, pollo, ovinos y lácteos; mientras que la empresa mexicana ha diversificado su oferta, a través de la importación y reexportación de carne de cerdo, pollo y pescado. El ambiente competitivo del mercado global ha orillado a las empresas a buscar estrategias para generar economías de escala y alcance, en este sentido también coinciden en la integración de procesos que van desde el acopio de ganado, la ceba, la producción de alimentos balanceados, el sacrificio, despique, empacado y congelado para su posterior distribución y para ganar la confianza de los proveedores han implementado sistemas de pago electrónico.

En cuanto a las divergencias en sus modelos de negocio, se pueden destacar los siguientes aspectos: La estrategia de crecimiento e internacionalización de JBS-Friboi ha sido quizás la más atrevida, la más arriesgada, y de mayor magnitud entre las empacadoras del mundo, la cual incluye un crecimiento inorgánico, a través de fusiones y adquisiciones de plantas procesadoras de bovinos, cerdos, pollos, ovinos y lácteos, en los principales países productores; en cambio la empresa mexicana SuKarne ha optado por una estrategia de crecimiento más conservadora con crecimiento orgánico (propio), y busca exportar sus productos a diversos puntos del mercado global tratando de encontrar el mercado adecuado para cada pieza del bovino que se exporta desde México y Nicaragua.

Tabla 1: Análisis Comparativo (Benchmarking) de las Compañías: JBS-Friboi vs Su Carne

Variable de Análisis	JBS-Friboi	Su Carne
Años de experiencia desde su fundación	60 años.	43 años.
Monto de ventas totales en el año 2012	30,000 millones de dólares.	2,500 millones de dólares.
Capacidad de faena por año	16 millones de cabezas.	1 millón de cabezas.
Capacidad instalada	50 plantas procesadoras.	7 plantas procesadoras.
Número de marcas en el mercado	16 marcas.	1 marca.
Margen EBITDA (segundo trimestre 2012)	JBS Bovinos Mercosur =11.2%, JBS USA Bovinos (incluye Australia y Canadá) = 3.4%	Su Carne = 11%
Capacidad de empleo	80,000 empleados.	9,000 empleados.
Número de productores involucrados en su red de valor	120,000 productores primarios.	80,000 productores primarios.
Tipo de producción	Carne de bovino, cerdo, pollo y ovino y leche.	Carne de bovino.
Oferta de productos	Carne de bovino, cerdo, pollo, ovino, y leche.	Carne de bovino, cerdo, pollo y pescado.
Estrategia de crecimiento	Crecimiento inorgánico a través de adquisiciones y fusiones de marca en distintos países productores, con capital accionario público en ocho países: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Australia, Italia, Uruguay y Paraguay.	Crecimiento orgánico en México y Nicaragua, a través de la reinversión de utilidades, y financiamiento mediante fondos de inversión de capital privado.
Presencia en el mercado por continentes	5 continentes.	4 continentes.
Asociación con el eslabón primario de la cadena productiva (criadores y ganaderos)	Asociación con el eslabón primario de la cadena productiva mediante esquemas de aparcería, buey a término.	Solamente la compra de becerros para la ceba.
Forma de pago a proveedores	Pagos inmediatos en línea e incluso financiamiento a productores mediante banca propia.	Pago en línea de manera inmediata.
Origen del financiamiento para su expansión	Banca gubernamental de Brasil, colocación de acciones en la bolsa de valores, fondos de inversión.	Respaldo financiero institucional, mediante la adquisición de deuda privada: GE Capital, Deutsche Bank, Societé Générale, Wells Fargo, Inbursa, HSBC, Bancomer, Scotiabank y Rabobank.
Calificación de su deuda	BB/estable	MxA/ estable

Las evidencias indican que el endeudamiento que muestra JBS- Friboi ('BB/ estable', la primera B significa Brasil) es de mayor riesgo, que el de Su Carne ('MxA/estable'), ambas calificadas por Standard&poor's. Esto se traduce de la siguiente manera, la deuda calificada 'MxA', es algo más susceptible a efectos adversos por cambios circunstanciales o de las condiciones de la economía que la deuda calificada en las categorías superiores 'MxAA', sin embargo la capacidad de pago del emisor para cumplir con sus compromisos financieros sobre la obligación es fuerte en relación con otros emisores en el mercado nacional. La deuda calificada 'BB' presenta una mayor vulnerabilidad que la calificada con 'BBB' en relación con otras obligaciones en el mercado nacional. Lo cual quiere decir que actualmente el emisor tiene una débil capacidad para cumplir sus obligaciones financieras, y que condiciones adversas del negocio, financieras o en la economía, podrían deteriorar la capacidad o voluntad del emisor para cumplir sus compromisos financieros sobre la obligación. Fuente: elaboración propia con datos de (Su Carne, 2013) www.sukarne.com.mx_ y (S&P, 2013) Standard & poor's, en www.standardandpoors.com.mx; y (JBS-Friboi, 2013) www.jbs.com.br.

Para financiar su crecimiento, la multinacional brasileña JBS-Friboi ha recurrido al financiamiento gubernamental y a la bursatilización para incremento de su capital; en cambio SuKarne se ha financiado del capital privado y la reinversión de utilidades.

JBS-Friboi muestra una mayor integración de su red de valor, desde la plataforma de producción de pollo, cerdo, ovinos y lácteos en diversos países; para lo cual ha adquirido plantas de producción y ha construido alianzas con criadores y ganaderos, a través de aparcerías, esquemas de financiamiento y hasta una plataforma de banca propia. Por el contrario SuKarne ha implementado unidades integrales de producción en las que el negocio inicia en el acopio de ganado, la producción de alimentos balanceados, la ceba, el sacrificio, procesamiento y distribución de carne, mientras que importa carnes de cerdo, pescado y pollo que posteriormente son exportadas a diversos países.

En cuanto a la ideología central de cada empresa, JBS_Friboi hace énfasis en la orientación al cliente, mientras que SuKarne se ha orientado prioritariamente hacia los empleados de la empresa y temas ambientales. Durante el año 2011, esta última empresa fue cuestionada al intentar poner una planta de producción en Nuevo León, México; precisamente por el tema de la contaminación ambiental.

Cómo Explicar la Emergencia de JBS-Friboi:

El objetivo fundamental de una empresa es la creación y distribución de un valor superior, que se puede traducir en bienes o servicios para la sociedad (Valero y Vicente, 2000). No obstante, el contexto en el que se desarrolla ésta, es una de las determinantes de su competitividad (Porter, 2007), por ello se analiza también el contexto de la agroindustria de la carne bovina en Brasil, para luego dar paso al análisis particular de la empresa JBS-Friboi.

En el año 2010, Brasil contaba con el mayor rebaño comercial de ganado bovino en el mundo, fue el mayor exportador, el segundo mayor productor y consumidor de carne bovina. Por sí sola, la red de valor bovinos carne representó el 23% del PIB (DeOliveira-Neto, Gallo-Garcia, & Garcia, 2013). En el año 2012, las exportaciones de carne de bovino brasileño alcanzaron un valor de 5,766.5 millones de dólares, mientras que sus exportaciones de ganado en pie se calcularon en 688.6 millones de dólares. Los precios y calidades del novillo en Brasil se rigen por las normas del MERCOSUR, en el que compiten otros países productores de carne como Argentina, Uruguay y Paraguay. En ese mismo año, Brasil contaba con un hato de 212 millones de cabezas de ganado bovino, que ocupaban una superficie de 171 millones de hectáreas de pasto, con un coeficiente de agostadero de 1.2 cabezas por hectárea (ABIEC, 2012). En el año de referencia, se exportaron 483,272 cabezas de ganado en pie, pero se importaron 273 cabezas básicamente como pie de cría. El sacrificio llegó a 40.4 millones de cabezas de ganado bovino, con un rendimiento promedio de las carcasas de 234 kilogramos, equivalentes a rendimientos que fluctúan entre 51 y 55%.

Del total de animales sacrificados, solamente 4 millones de cabezas, 10% del total, fueron cebadas en confinamiento y 90% restante proviene de pastoreo, lo cual constituye una ventaja comparativa sobre los países que producen carne en confinamiento. La producción total de carne bovina en Brasil fue de 9.4 millones de toneladas, de las cuales el 82% se destinaron al mercado interno, y el restante 18%, equivalente a 1.69 millones de toneladas, se exportó. Del total de las exportaciones, el 73% se comercializaron como carne natural con destino a 92 países, entre los que destacan Rusia con 27%, Egipto con 14%, y 11% a Hong Kong. Un 16%, es decir 272 millones de toneladas, se pactaron como carne industrializada con destino a 106 países, entre los principales se menciona la Unión Europea con 49%, Estados Unidos con 16%, y el 35% a otros países. El 11% de las exportaciones correspondió a desechos y otros productos con destino a 71 países, entre los que destacan 64% a Hong Kong, 4% para Angola y 31% para otros países.

Las exportaciones de carne bovina brasileña se desarrollaron con la creación de la Associação Brasileira das Industrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) en el año de 1979, año en el que el comercio exterior era muy incipiente, marcado por las exigencias sanitarias y el proteccionismo de los mercados. Esta asociación agrupa a 20 empresas exportadoras de carne y fue creada para defender los intereses específicos de la agroindustria de la carne.

El volumen de exportaciones de carne de bovino brasileño tiene una tendencia creciente desde el año 2000 hasta el año 2007; ese crecimiento coincide con la coyuntura del mercado internacional derivado de la caída en las exportaciones norteamericanas de carne bovina por la presencia de un brote de BSE en Estados Unidos. En los años posteriores a 2007 el volumen de las exportaciones brasileñas de carne bovina sufre una contracción, con una caída en el año 2009, pero se recupera en los años subsecuentes. Por su parte, la empresa brasileña JBS-Friboi es considerada la compañía número uno en el mundo en la producción de carne bovina, con una capacidad de sacrificio de 51,400 cabezas/día ó 16 millones de cabezas sacrificadas al año que comercializa a través de 16 marcas. Tiene plataformas de producción y oficinas en los principales países productores de carne como Argentina, Estados Unidos, Italia, Uruguay, Paraguay, México, Australia, y su corporativo central en Brasil (Pereira_Peláez, 2012). Está posicionada como la compañía número uno en producción y exportaciones de carne en Australia. En el año 2012, el

negocio de JBS-Friboi se distribuía de la siguiente manera: 46 % de su producción era carne bovina, 21% carne de pollo, 9% carne de cerdo y 24% lácteos, a través de cuatro unidades de negocios: JBS-Friboi Mercosur, JBS-Friboi USA bovinos, JBS-Friboi USA porcinos y JBS-Friboi USA aves. Del total de su producción, JBS-Friboi exporta el 62%, mismo que se distribuye de la siguiente manera: 23% al mercado asiático, 27% a Europa, 23% para África, 8% a Canadá, 4% para América Central y 15% a EE UU.

Entre sus principales ventajas competitivas destacan, su liderazgo en el mercado mundial con reconocimiento de sus marcas mediante la asociación entre la calidad de marca y producto para conquistar la fidelidad del cliente; posee un modelo de negocio diversificado con alcance global a través de una robusta red de distribución que le permite atender a clientes finales a quienes ofrece una oferta diversificada de proteínas. Se precia de tener la mayor diversificación en sus exportaciones y un récord histórico en la adquisición de empresas de su sector. Todo ello le da una sólida experiencia y especialización en la venta de proteína animal.

Como un mecanismo de apoyo a la gestión empresarial orientado a disminuir los costos de transacción, en el contexto de la globalización económica, se ha flexibilizado la normatividad para lograr alianzas estratégicas entre empresas mediante diversas operaciones que pueden contemplar las fusiones o adquisiciones de empresas ya establecidas, asumiendo que dichas alianzas conducen a ciertas ganancias de eficiencia, así como a una mejora de los productos y servicios prestados, lo que resulta beneficioso desde el punto de vista de los consumidores, a lo cual se puede llamar beneficios agregados (Méndez_Naya, 2012). En este sentido, JBS-Friboi emplea a 80 mil personas que se distribuyen en 50 plantas de producción, de las cuales 33 se dedican al sacrificio bovino (19 en Brasil, seis en Argentina, cuatro en Estados Unidos y cuatro en Australia; 10 de ellas poseen unidades productoras de carne industrializada); tres plantas se orientan al sacrificio de porcinos en Estados Unidos (capacidad de 47,900 cabezas/día, lo que la posiciona como la tercera en este mercado); una planta de sacrificio ovino (Estados Unidos); dos productoras de Beef Jerky (carne cocida) en Brasil y Estados Unidos. A esta red se le suman centros de distribución y confinamientos para bovinos en los países en los que opera, con actividad en las áreas de alimentos, cuero, productos para animales domésticos, biodiesel, colágeno, latas y productos de limpieza.

Involucra a 120,000 productores agrícolas y ganaderos como proveedores de la red. Esta empresa tiene integrado un sistema que abarca desde la cría de ganado con catálogos para determinar la calidad genética, el financiamiento, acompañamiento y asociación con productores bajo modalidades de aparcería o confinamiento en el que los ganaderos pagan el alimento que sus animales consumen y reciben a cambio un animal listo para la faena, conocido como *buey a término o trabajar en la bolsa*, lo cual permite a los ganaderos la comercialización de sus animales en cualquier época del año, independientemente del momento en que estén listos para el sacrificio, reduciendo con ello los riesgos y los problemas de estacionalidad. Estos esquemas permiten la trazabilidad y rastreabilidad de los productos a través del programa Quality Farms, con miras a lograr la certificación Global Gap que permitirá penetrar en todo el mercado europeo. JBS-Friboi también garantiza a sus proveedores el pago inmediato en línea. En el año 2007, la compañía se convirtió en la primera del sector frigorífico en cotizar acciones en la bolsa de valores. A través del Banco JBS-Friboi, los clientes tienen opciones de financiamiento para las dietas, y hasta un cobro parcial por adelantado. En su página web cuenta con un simulador de negocios que permite a los ganaderos obtener información para tomar mejores decisiones. En la Tabla 3 se presentan los aspectos más destacados que caracterizan al modelo de negocio de la empresa JBS-Friboi.

Cómo Explicar la Emergencia de Su Carne

En lo que va de la segunda década del siglo XXI, el valor de las exportaciones de carne de bovino mexicano ha superado por primera vez al valor de las exportaciones de becerros en pie (Figura 1); para el año 2012 las primeras alcanzaron un valor de 841.1 millones de dólares, mientras que el valor de las

exportaciones de ganado en pie fueron de 609.8 millones de dólares (AMEG, 2014). Esta situación es resultado de la emergencia de algunas empresas mexicanas que lograron innovar en el modelo de negocio de la agroindustria cárnica bovina para aprovechar la coyuntura que se presentó en el mercado internacional ante la caída en las exportaciones norteamericanas, así como la tendencia de crecimiento de consumo en mercados emergentes de Asia.

Tabla 3: Lienzo de los Aspectos más Destacados que Distinguen y Definen el Modelo de Negocio de la Empresa JBS-Friboi.

Alianzas clave:	Actividades clave:	Propuesta de valor:
Bursatilización de la empresa Fusiones empresariales Integración de productores al modelo de negocio	Inversión a través de fusiones o adquisiciones de plantas empacadoras en países productores para evitar barreras no arancelarias	Producción y comercialización de carne para diferentes segmentos de mercado que van desde la carne natural, hasta productos elaborados y listos para el consumo, a través de diversas marcas con presencia en los cinco continentes
Relación con clientes:	Ideología central:	Recursos clave:
Distribución directa a supermercados, cadenas comerciales y restaurantes	Orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes	16 marcas 50 plantas productoras Sistemas de: rastreabilidad de productos, y financiero con banca propia
Canales de distribución:	Fuentes de ingresos:	Estructura de costos:
Supermercados Mayoristas Venta directa a restaurantes con distribuidores propios	Venta de carne de: bovino, cerdo, pollo, ovino y lácteos, que producen las empresas del consorcio	Desde el financiamiento a productores, compra de becerros, producción de alimento, engorda, sacrificio, procesamiento y distribución de productos

JBS-Friboi es una empresa multinacional con presencia en los cinco continentes, a través de 16 marcas y 50 plantas de producción, que comercializan y distribuyen carne (bovino, cerdo, pollo, ovino y lácteos), para diferentes segmentos de mercado, abarcando desde carne natural hasta productos elaborados y listos para el consumo. Fuente: elaboración propia con datos de JBS-Friboi en (JBS-Friboi, 2013) www.jbs.com.br.

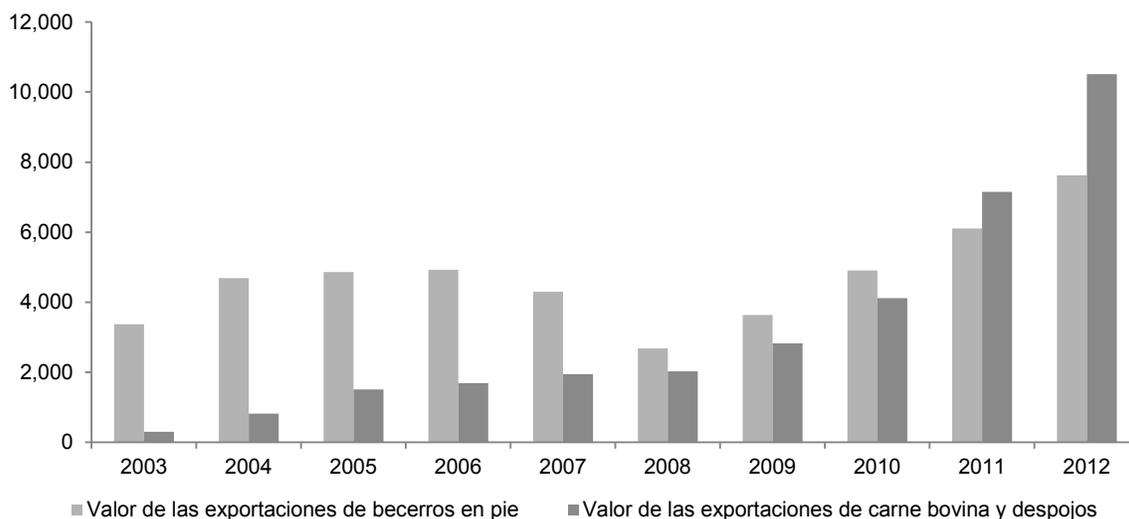
La agroindustria cárnica bovina aporta el 29% de la producción pecuaria nacional de México (SIAP_SAGARPA, 2013b), que equivale a 23% del valor total de la producción pecuaria, por el orden de los 61 mil millones de pesos; genera un millón 130 mil empleos directos remunerados, tres millones de empleos relacionados y 600 millones de dólares en divisas (COMECARNE, 2013). La ganadería bovina productora de carne ocupa el 50% del territorio nacional, concentra 32.9 millones de cabezas de ganado para la cría, y 2.5 millones de cabezas de ganado en 54 mil corrales de engorda (INEGI, 2013), y exportó un millón 399 mil becerros, principalmente a los Estados Unidos de América en 2012 (AMEG, 2014) (SIAP_SAGARPA, 2013b).

No obstante que la carne de bovino pierde participación relativa en el mercado mundial de cárnicos, la producción mexicana de carne bovina muestra un incremento constante, pero más notorio es el ritmo de crecimiento de las exportaciones de carne bovina en canal, que pasaron de 4 mil 766 toneladas en el año 2003, a 141 mil 657 toneladas en el año 2012. Los principales destinos de las exportaciones mexicanas de carne bovina han sido a Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, China, Rusia, Hong Kong, Vietnam y Angola (AMEG, 2014).

A pesar de este dinamismo exportador, México aún registra un déficit en su balanza comercial de carne bovina, aunque se observa una clara tendencia a su reducción entre 2003 y 2012, hasta casi desaparecer. Esta situación podría explicarse por el proceso de modernización de los sistemas de sacrificio, deshuese y empaque, al transitar de un sistema caracterizado por la baja inocuidad y bienestar animal, hacia uno con altos estándares de inocuidad y bienestar animal que garantizan los rastros Tipo Inspección Federal (TIF). De hecho, el año 2012 marca un verdadero parte aguas para la industria cárnica nacional, pues este año es el primero en la historia moderna que el sistema TIF rebasa al denominado sistema municipal en la

proporción de cabezas sacrificadas en todo México. En efecto, la proporción de cabezas de ganado bovino sacrificadas en rastros municipales muestra una tendencia a la baja, mientras el porcentaje de cabezas sacrificadas en rastros TIF ha pasado de poco menos de 30% en el año 2003, a más de 50% en 2012.

Figura 1: Comparativo entre el valor total de las exportaciones mexicanas de ganado bovino en pie versus el valor total de las exportaciones de carne de bovino y despojos. Periodo 2003 a 2012, (valores en millones de pesos mexicanos).



En el año 2011 el valor de las exportaciones de carne bovina mexicana, logró superar al valor de las exportaciones de becerros vivos. Fuente: elaboración propia con datos de AMEG, 2013.

Ahora bien, la coexistencia de una dinámica exportadora y a la vez un flujo de importaciones, se explica porque los hábitos de los consumidores son diferentes para los distintos cortes que se obtienen de una canal. Por ejemplo, en los Estados Unidos se cotizan mejor los cortes marmoleados (con grasa intramuscular), mientras que en Rusia se prefiere la pulpa (carne sin grasa), en Japón la lengua y vísceras, y en México las costillas (Cano, 2010). Se puede decir que en el contexto del libre mercado, existe un intercambio de mercancías, en el que se trata de encontrar la mejor demanda para los distintos cortes de carne. Y una condición necesaria para participar en los flujos mundiales de comercio de la carne es, además de la calidad e inocuidad, la oferta de grandes volúmenes que permitan generar economías de escala y de alcance. En el año 1776, Smith destacó la importancia de la división del trabajo y de los mercados libres como causas fundamentales de la riqueza de las naciones.

Por otra parte, la red de valor bovinos carne de México es un sistema complejo y poco integrado, las actividades inician con la producción de forrajes o granos, luego se enlazan con la producción ganadera, que a su vez es proveedora (vía los intermediarios o introductores) de becerros para exportación o para la engorda, los que a su vez también se vinculan con el sector agroindustrial que comprende desde la etapa de sacrificio, procesamiento de canales, vísceras y subproductos y en su caso empaclado o venta de carne a cadenas comerciales, minoristas o carniceros en el mercado doméstico, y cortes para la exportación. El productor primario es el que mayor tiempo invierte, y asume los mayores riesgos para generar el bien comercializable –el becerro destetado- pero el que menos capacidad tiene de capturar valor con respecto al total generado en toda la cadena (Vidal, 2011). De hecho, una de las máximas bajo las cuales se han desarrollado las relaciones entre el criador y el resto de los actores es el de “comprar barato (al criador) y vender caro”, aunque en un contexto de sequías recurrentes que han afectado al país y rápida expansión de la demanda, paulatinamente ha generado un proceso de descapitalización del primer eslabón de la cadena de suministro, trayendo consigo una situación de escasez y por lo tanto una drástica elevación de

los precios del becerro en pie que hace poco atractiva la actividad al resto de los eslabones, tales como: media ceba y finalización.

Si bien la infraestructura de sacrificio TIF tiende a ganar participación en el mercado nacional y de exportación, también lo es que no utiliza siquiera la mitad de la capacidad instalada. Existen 65 rastros Tipo Inspección Federal (SIAP_SAGARPA, 2013a) que operan al 43% de su capacidad (ANETIF, 2013), a través de los cuales se procesan y empaican los productos de 15 empresas. La elevada capacidad ociosa se explica por la tendencia a sobredimensionar el tamaño de los rastros TIF al no considerar la fragmentación de la cadena productiva, en particular la atomización de la oferta de ganado para finalizar y de los puntos finales de venta al consumidor, además de la insuficiente promoción de las bondades de este sistema y de la tolerancia al sistema municipal. Asimismo, al ser la sanidad e inocuidad un bien público, el gobierno ha canalizado cuantiosos subsidios al desarrollo de la infraestructura TIF, sin reparar en el tamaño mínimo rentable de una agroindustria que esencialmente brinda un servicio a la población.

La empresa mexicana Su Karne forma parte del corporativo empresarial Grupo Viz. En el año 2012 procesó el equivalente a un 1 millón de reses, logró una producción de 500 mil toneladas de carne bovina; así también, destaca por ser la principal importadora de carne de cerdo, pescado y pollo que son comercializados en 16 países, además de la venta de cuero, harina de sangre, harina de carne, cebo y biofertilizantes. Generó nueve mil empleos directos, con una capacidad de faena instalada de un millón 300 mil cabezas de ganado bovino por año (Su Karne, 2013).

Para atender diariamente a sus 12 millones de clientes, Su Karne dispone de una red de distribución conformada por 40 mil puntos de venta, de los cuales 400 son propios. Ante un escenario de pequeños productores diseminados a lo largo y ancho de todo México, la empresa mantiene una relación comercial con 80 mil productores agrícolas y ganaderos a través de 200 centros de acopio para la compra de becerros, los cuales por razones de seguridad se pagan de manera inmediata en línea. En la Tabla 3 aparecen los aspectos más destacados que caracterizan al modelo de negocio de Su Karne.

Su Karne ha integrado un modelo productivo que inicia en el acopio de ganado, elaboración de alimentos balanceados con base en granos, engorda intensiva en corrales con un promedio de 157 días, laboratorios, sacrificio, procesamiento, empaque, distribución de carne y una red de centros de atención a clientes, cuyo modelo de negocio se ha conformado a lo largo de 43 años de gestión y experiencia. Abarca 16% del mercado doméstico y 75% de las exportaciones mexicanas de carne bovina, destacan en el destino de sus exportaciones países como: U.S., Japón, Rusia, Corea del Sur, Hong Kong, Vietnam y Angola.

CONCLUSIONES

En términos del objetivo planteado en esta investigación, al comparar los modelos de negocio de las dos empresas que marcan el liderazgo en sus respectivos países de origen, es posible identificar los principales cambios y tendencias en la red de valor y obtener lecciones de estrategia en la gestión de negocios del sector agropecuario. El acontecimiento de EBS a finales de 2003 en los EEUU creó una coyuntura crítica que fue aprovechada por las dos empresas latinas aquí estudiadas, cuyas innovaciones en el modelo de negocio (López-Palacios, Muñoz-Rodríguez, & Leos-Rodríguez, 2010) les permitió irrumpir en el mercado internacional. Así, mientras la brasileña JBS-Friboi logró el liderazgo mundial en ventas, la mexicana Su Karne se consolidó como la principal empresa exportadora, con una participación del 75% en las exportaciones mexicanas de carne bovina.

Ante la conformación de las cadenas globales de valor orientadas por el consumo, con un fuerte dominio de los grandes “pakers” y distribuidores (Anderson De Moura ZANINE, 2006), las dos empresas latinas líderes en sus respectivos países, diseñaron un modelo de negocio que básicamente considera el logro de economías de escala y alcance, así como el control de las fuentes de abastecimiento de materia prima y la

diversificación de mercados. Los casos analizados sugieren que si bien existe un diseño básico del modelo de negocio, en la estrategia de gestión empresarial existen variaciones en conceptos como: estrategia de crecimiento, segmentos de mercado, fuentes de financiamiento, relación con proveedores e ideología central; así como el lugar donde se producen, se procesan y se empaacan los cortes de carne.

Tabla 3: Aspectos más destacados Que Definen y Caracterizan al Modelo de Negocio de la Empresa Mexicana Su Karne

<p>Alianzas clave: alianzas con cadenas comerciales y supermercados para la distribución y comercialización de carne</p>	<p>Actividades clave: exportación de carne desde México, encontrar en el mundo el mercado adecuado para cada pieza del animal. importación y reventa (vía exportación) de carne de cerdo, pollo y pescado. pago de contado o inmediato en línea a proveedores.</p>
<p>Propuesta de valor: carne inocua con sistema de rastreabilidad, 60 días de vida de anaquel productos de fácil uso productos con hueso, rebanados y porcionados.</p>	<p>Ideología central: orientada al bienestar de los empleados de la empresa</p>
<p>Recursos clave: modelo de crecimiento propio con capital privado unidades ganaderas integrales una marca con presencia en cuatro continentes 200 centros de acopio dos unidades de producción cercanas a la frontera de USA infraestructura logística para la distribución, y 400 puntos de venta de carne propios en México con cobertura del 75% del territorio nacional, certificaciones: HACCP y USDA</p>	<p>Canales de distribución: distribución directa a supermercados, cadenas comerciales y restaurantes, además de centros de distribución propios en México y USA.</p>
<p>Fuentes de ingresos: venta de carne de bovino, cerdo, pollo y pescado.</p>	<p>Estructura de costos: acopio de becerros, producción de alimentos, engorda, sacrificio, procesamiento y distribución de productos</p>

Su Karne es una empresa mexicana de capital privado, que produce y exporta carne de bovino desde México y Nicaragua, además de importar y redistribuir cortes porcionados de carne de cerdo, pollo y pescado, con presencia comercial en cuatro continentes a través de una marca propia. Fuente: elaboración propia con datos de www.sukarne.com.mx, 2013

La globalización económica y la emergencia de los países en desarrollo traen consigo el incremento de los flujos comerciales. Estas situaciones han incrementado la demanda de carne en el mundo, pero con ello también las exigencias en las regulaciones de calidad, inocuidad y trazabilidad. En este sentido, las empresas oferentes de carne han tenido que diseñar estrategias para competir -ingresar y permanecer- en los mercados globalizados, y una manera eficaz para hacerlo es a través de la innovación en sus modelos de negocio.

Su Karne ha optado por el crecimiento orgánico a través de la exportación de carne desde México y Nicaragua; mientras que JBS-Friboi ha preferido el crecimiento inorgánico a través de fusiones y adquisiciones de plantas de producción y empaque instaladas en diversos mercados, esta estrategia le permite a JBS-Friboi disminuir riesgos de diversa índole y sortear las barreras no arancelarias, como por ejemplo las barreras sanitarias que son comunes en el mercado internacional de la carne.

Como una contribución importante de este trabajo, se puede mencionar que; entre las tendencias más importantes de esta red de valor, destacan: la integración vertical de los procesos de producción, sacrificio, empaque, embalaje y distribución; la internacionalización de las estructuras empresariales y sus capitales financieros para disminuir los costos de transacción y comercializar volúmenes que les permitan aquilatar los costos de coordinación interna. No obstante que los nichos de mercado representan una opción para las empacadoras de tamaño mediano o pequeño, por lo que se recomienda profundizar en la investigación a fin de encontrar estrategias de diferenciación de productos a través de procesos de certificación de calidad.

REFERENCIAS

- ABIEC. (2012). Cadeia produtiva da carne bovina. Retrieved February 27, 2014, from <http://www.abiec.com.br/img/Upl/osetor-101012.pdf>
- AMEG. (2014). Estadísticas de la Asociación Mexicana de Engordadores de Ganado. Retrieved from <http://www.ameg.org.mx/estadisticas/nacional/>
- Anderson De Moura Zanine, C. C. S. (2006). Mercado internacional da carne bovina. *Agriculture*, 1–9.
- ANETIF. (2013). Asociación Nacional de Establecimientos TIF A. C. Retrieved from anetif.org/mexicostates
- Bisang, R., Robert, S., Santangelo, F., & Albornoz, I. (2008). Estructura de la oferta de carnes bovinas en Argentina. *Actualidad y evolución reciente. Cuadernillo Técnico* 6, 22–27.
- Cano, V. J. (2010). “sukarne” estrategias de una empresa mexicana. *Inter@cción, Revista Digital de Negocios de Posgrado*. Retrieved from <http://io.uvmnet.edu/revistadin/app7articuloDyn.aspx?id=795#top>
- Christensen, C. M., & Brower, J. (1995). Tecnologías disruptivas: subiéndose a la ola. *Harvard Business Review*.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Económica*, (November), 386–405.
- COMECARNE. (2013). Compendio estadístico 2013 de la industria cárnica mexicana. Retrieved from <http://infocarne.comecarne.org/compendio/visualizar?comp=5>
- DeOliveira-Neto, O. J., Gallo-Garcia, F., & Garcia, F. G. (2013). Cross hedging the argentinian steers in the futures market of the brazilian live cattle. *Custos E Agronegocio on Line*, 9(2), 117–151. Retrieved from [http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v9/Cross hedge.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v9/Cross%20hedge.pdf)
- Eisenhardt, K. M. (1999). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:192.100.165.217
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review*, 10–25.
- Humphrey, J., & Memedovic, O. (2006). Global change in agrifood sector. UNIDO (pp. 1–68). From www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf
- INEGI. (2013). Instituto nacional de Estadística Geografía e Informática. Retrieved from <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>
- JBS-Friboi. (2013). JBS-Friboi relacoes com investidores. Retrieved from <http://www.jbs.com.br/ri/>
- Kotler, P. (2003). *marketing insights from A to Z. 80 concepts every manager needs to know*. (I. John Wiley & sons, Ed.) (p. XXI).
- Langreo, N. A. (2009). El sistema de producción de carnes, ante la crisis actual. *Nuevos retos. Distribución Y Consumo*, 6–17. Retrieved from www.mercasa.es/files/multimedios/pag_006-017_langreo.pdf

- López-Palacios, G., Muñoz-Rodríguez, M., & Leos-Rodríguez, J. A. (2010). Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana: estrategias que adoptan los líderes de mercado. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417–432.
- Martínez, Carazo P. C. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión*, (20), 165–193.
- Méndez_Naya, J. (2012). Fusiones nacionales e internacionales en oligopolios mixtos. *Estudios de Economía*, 39(1), 87–104. Retrieved from <http://www.scielo.cl/pdf/ede/v39n1/art04.pdf>
- Morra, L. G., & Friedlander, A. C. (2001). Evaluaciones mediante estudios de caso (pp. 1–25). Washington, D. C.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. (Newcomlab, Ed.) (pp. 14–56).
- Pereira_Peláez, K. (2012). Theoretical analysis of the internacionalization process of the brasilian company JBS. *Revista de Negocios Internacionales*, 5(1), 20–28.
- Pérez, S., & Massoni, R. A. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. (Ariel, Ed.) (pp. XIX–XXI). Barcelona.
- Porter, M. E. (2007). *Competitive advantage of nations*. Bloomsbury Business Library - Management Library, 18. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26659561&lang=es&site=ehost-live>
- Reardon, T., Codron, M. J., Busch, L., & Bingen, H. J. (2001). Global change in agrifood grades and standards: agribusiness strategyc responses in developing countries. *International Food and Agribusiness Mangement Rev.*, 2, 3–4. Retrieved from www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Global_value_chains_in_the_agrifood_sector.pdf
- Ruelas-Gossi, A. (2007). Eligiendo el camino de la T grande. *Harvard Business Review*, (Noviembre), 51–63.
- S&P. (2013). *Grupoviz_19102012.pdf*. adobe reader. Retrieved from *s&p_grupoviz_19102012.pdf*. adobe reader
- SIAP_SAGARPA. (2013a). Directorio estatal y nacional de centros de sacrificio tipo inspección federal, municipal y privado.
- SIAP_SAGARPA. (2013b). Servicio de Información Agrolimentaria y Pesquera. Retrieved from www.siap.gob.mx
- Standar&poor's. (2013). Standard & Poor's confirma calificación de "mxA" de Grupo Viz; la perspectiva es estable. Retrieved from www.standarandpoors.com.mx
- Su Karne. (2013). SU Karne. Retrieved from www.sukarne.com.mx
- Torrescano, G. R., Sánchez, A., Gustavo, M., & Palma, V. (2010). Caracterización de canales y de carne de bovino de animales engordados en la zona centro de Sonora Characterization of bovine carcasses and meat from animals fattened in Central Sonora, 1(2), 157–168.

USMEF. (2013). Total U. S. beef exports 2003-2012. Retrieved from <http://www.usmef.org/>

Valero y Vicente, A. (2000). La empresa de negocios y la alta dirección: procedimientos políticos de gobierno. (U. de Navarra, Ed.) (1st ed., p. 400). Navarra: EUNSA Ediciones Universidad de Navarra. Retrieved from <http://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=12217512308&searchurl=bsi=0&ds=30&isbn=8431317450>

Vidal, Q. E. (2011). Establecimiento de una empresa integradora utilizando las herramientas del mapeo de redes para detectar oportunidades de agronegocios en el sistema “carne de bovino” ejidos del municipio de Morelia. *Estudios Agrarios*, 17(48), 67–105. Retrieved from http://www.pa.gob.mx/publica/rev_48/An%C3%A1lisis/Vidal_Quintana_Equihua_Establecimiento_de_una_empresa.pdf

Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*, 90, 56–64. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=83467003&lang=de&site=ehost-live>

Yin, R. K. (1994). case study research- design and methods. *Applied Social Research Methods*, 5(2).
Zinn, S. A. (2011). From the Editor-Animal Frontiers: Future prospects for the beef industry. *Animal Frontiers*, 1(2), 1–3. doi:10.2527/af.2011-0020

BIOGRAFÍA

Miguel Ángel Vargas_Del_Ángel es Ingeniero Agrónomo Zootecnista por la Universidad Autónoma Chapingo, también es graduado de: The LASPAU Seminar: The Strategic Use of Information Telecommunication Technologies for Latin American Leaders, by Jonh F. Kennedy School of Government from Harvard University; obtuvo el grado de Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, realizó una Especialidad en Alta Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, y es candidato a Doctor en Problemas Económico Agroindustriales por el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Desarrolla las líneas de investigación en: Modelos de Negocio, Estrategias de Liderazgo y Redes Empresariales. Se le puede contactar en los siguientes correos electrónicos: miguelvargas@ciestaam.edu.mx, y miguelvargas70@yahoo.com.mx

Manrrubio Muñoz Rodríguez es Ingeniero Agrónomo Especialista en Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, México. Doctor en Problemas Económico Agroindustriales, CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación del Sector Rural; Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: manrrubio@ciestaam.edu.mx

Quito López Tirado es Ingeniero Agrónomo Especialista en Zootecnia. Escuela Nacional de Agricultura, Chapingo, México. Maestro en Ciencias en Producción Animal, Colegio de Postgraduados, Montecillo, Estado de México. Ph.D. Universidad de Reading, Inglaterra. Desarrolla las siguientes líneas de investigación: Ciencia, Sociedad, Tecnología e Innovación del Sector Rural; Diseño y Evaluación de Políticas Públicas para el Desarrollo Rural. Se le puede contactar en el correo electrónico: rlopez@ciestaam.edu.mx

DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL: EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UN DISTRITO DE RIEGO

María del Carmen Vásquez Torres, Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

En la búsqueda de un mejor desempeño individual que apoye el logro de metas organizacionales, se realizó un diagnóstico al personal del departamento de administración de un Distrito de Riego en la ciudad de Navojoa, Sonora, México, para generar estrategias que conduzcan a alinear el comportamiento de los trabajadores con el propósito del Distrito. El nivel de desempeño individual se definió en porcentajes a través de la aplicación de un cuestionario bajo el modelo de Tomas Gilbert publicado en 1978. Los resultados más significativos estuvieron relacionados con la deficiencia en la claridad y conocimiento de las metas; las tareas no se encuentran organizadas adecuadamente, se consideró que el ambiente laboral no es adecuado y estimulante para el logro de las metas; por otra parte, la respuesta de los trabajadores no permite afirmar que la retroalimentación proporcionada sea suficiente, oportuna, relevante, precisa, constructiva ni comprensible. Como conclusión se hace énfasis en los factores que requieren atención de forma prioritaria son los relacionados con el establecimiento formal de estándares y metas; así como también la deficiencia que se observa en materia de ambiente laboral. Por ello se recomendó elaborar e implementar un plan gerencial con acciones concretas que permita mejorar estos aspectos.

PALABRAS CLAVES: Diagnóstico, Desempeño individual, Tecnologías del Desempeño Humano, Modelos de Desempeño Individual

DIAGNOSIS OF INDIVIDUAL PERFORMANCE: THE CASE OF THE DEPARTMENT OF ADMINISTRATION OF AN IRRIGATION DISTRICT

ABSTRACT

In the search for better individual performance that supports the achievement of organizational goals, a diagnosis was made the Department of administration staff of an irrigation district in the city of Navojoa, Sonora, Mexico. The objective is to build strategies that align the behavior of workers for the purpose of the district. The level of individual performance was defined in percentages through the application of a questionnaire under Tomas Gilbert's model published in 1978. The most significant results were related to deficiency in the clarity and understanding of goals and tasks that are not organized properly. We considered the working environment is not appropriate and stimulating for the achievement of goals. On the other hand, the response of workers does not affirm that the feedback provided is sufficient, timely, relevant, accurate, constructive or understandable. The conclusion emphasizes factors requiring priority attention are those related to the formal establishment of standards and goals as well as the deficiency observed in the area of working environment.

JEL: M10, M12, M19

KEYWORDS: Diagnosis, Individual Performance, Human Performance Technology, Models of Individual Performance

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que participan las empresas hoy en día y en el que difícilmente podría revertirse esta situación, requiere que las organizaciones modifiquen sus escenarios, poniendo especial énfasis en su personal.

Como señala Quintero, et. al. (2008) las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, haciendo énfasis en la calidad del talento humano. En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Actualmente una organización necesita adecuar los procesos de trabajo y las competencias de los trabajadores para ser competitiva comentan Peralta y Pensado (2010). Es por ello que, para lograr un equilibrio de los diversos recursos que administran las organizaciones se requiere de una atención especial al capital humano, ya que es quien maneja todos los demás recursos. Como menciona Galeano (2008), los problemas más frecuentes respecto al recurso humano son, la baja productividad, el ausentismo laboral, la poca experiencia, así como el bajo nivel de formación y capacitación.

Si se parte de que el desempeño individual es toda conducta relevante del trabajador orientada al logro de las metas organizacionales, no pueden resolverse los problemas de desempeño humano de un modo parcial; es decir enfocándose solo en las capacidades individuales. Es pues recomendable abordar estas situaciones de forma sistémica, como es el caso del modelo del desempeño individual de Gilbert (2007), que considera que los sistemas de trabajo tienen mucho que ver para desarrollar un desempeño valioso. Este modelo es una de las tecnologías del desempeño humano (HPT por sus siglas en inglés) que buscan un sistema de desempeño auto sostenido.

En atención a la sustentabilidad, hoy en día, el agua es considerada en nuestro país como un elemento estratégico y de suma importancia, debido a que es un recurso escaso; de su adecuado manejo y aprovechamiento depende en gran medida el bienestar de la población, el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente. Según FAO (2002) el despilfarro de los recursos hídricos, ocurre con frecuencia en cada interferencia humana en el ciclo hidrológico natural. Las prácticas de riego a nivel mundial son poco eficientes: el agua se desperdicia en cada fase, desde las filtraciones de los canales que conducen el agua hasta los grandes volúmenes que se aplican en tierras cultivadas en exceso a las necesidades de los cultivos, o inútilmente a suelos en barbecho.

En el futuro, la mejora de la eficiencia del riego — que actualmente es inferior al 40 por ciento — es un objetivo clave. El aumento de población y de carga ganadera ha causado degradación de las tierras debido a la erosión del suelo, al pastoreo excesivo, a los incendios forestales, a la deforestación y a la expansión de la agricultura en tierras marginales no aptas para el cultivo. En zonas áridas y semiáridas, que cubren un tercio de la superficie continental de la Tierra, estas formas de degradación conducen a la desertificación.

El costo en términos de sufrimiento humano es alto. De 1984 a 1985 las sequías de África afectaron a 30-35 millones de personas; la degradación de tierras y la desertificación causaron que alrededor de 10 millones de estas personas, conocidos posteriormente como refugiados ambientales, fuesen desplazados permanentemente de acuerdo a FAO (2002).

El Plan Nacional Hídrico (2007-2012) destaca la falta de un diagnóstico completo y confiable que permita determinar con mayor claridad cuáles son las áreas de conocimiento y las tecnologías particulares en las que se debiera concentrar la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos.

También se menciona en dicho Plan que, la divulgación del conocimiento y la transferencia de tecnología han sido insuficientes, además de que se presta poca atención a tecnologías y conocimientos generados en el ámbito local, mismos que pueden aportar soluciones creativas y sobre todo, apropiadas, para resolver muchos de los problemas, particularmente en comunidades rurales e indígenas.

Por su parte, SEMARNAT (2008-2010) señala que, México ocupa el sexto lugar a nivel mundial en términos de superficie con infraestructura de riego y que existe una fuerte centralización de la capacidad e infraestructura para la investigación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos. La inversión en ciencia y tecnología es insuficiente, lo que dificulta el establecimiento y mantenimiento de programas y acciones a mediano y largo plazos y coloca a nuestro país en una situación desventajosa, originando una fuerte dependencia en términos de conocimiento y tecnología. Esto hace que se presente una pérdida acelerada de capital intelectual en el Sector, la cual se agrava por la carencia de una política que incentive la formación de cuadros de jóvenes investigadores; cabe mencionar que desde hace más de 20 años no se incrementa la plantilla de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.

Señala además esta dependencia que los Distritos de Riego (DR) en México, fueron construidos, operados y administrados por el Gobierno Federal hasta el año 1990. El DR 038 tiene 11,409 usuarios, de los cuales 7,591 pertenecen al sector social y 3,721 al sector privado, y 97 a la modalidad de ejidos colectivos.

En el estudio realizado por Paz (2013) se comenta que las deficiencias de la política de desarrollo agropecuario que se ha aplicado a México durante los últimos treinta años, se considera reformar la administración de los distritos de riego, pero en su operación, en revisar la Ley de Aguas y que el gobierno federal tenga una responsabilidad directa en el manejo de los recursos hídricos del país.

En este sentido, Palerm-Viqueira (2009) sugieren que, la administración por el estado y la administración autogestiva por personal contratado tendrían mayores semejanzas entre sí, puesto que están en una situación en donde el personal que controla no es el propietario, lo que diferencia en otros casos en donde quien es el propietario coincide con la del administrador. Así mismo considera “No es el tipo de personal o en la organización burocrática necesaria para llevar a cabo las tareas básicas necesarias para el funcionamiento del sistema de riego” (pp. 331). Agregan además estos autores que, al aumentar el tamaño y la complejidad de los sistemas, la necesidad de pagar personal a tiempo completo para manejar tanto técnicos como administrativos de rutina también aumentan” (pp. 25).

El presente estudio se realizó en el Distrito de Riego (DR) 038 Río Mayo; localizado al sur del estado de Sonora, en la región administrativa # 2 de la Comisión Nacional del Agua (CNA). En Junio de 2011 se replanteó la estrategia a largo plazo (Vásquez & Covarrubias, 2011-2012) del Distrito con un enfoque de fuera hacia adentro, redefiniendo su visión y misión. La declaratoria de Visión se estableció de la siguiente manera: El Distrito de Riego del Río Mayo está comprometido con la sociedad, con la elevación de los niveles de bienestar, supervivencia y desarrollo sustentable del sector primario del Valle del mayo. En cuanto a su Misión se planteó como sigue: El Distrito de Riego del Río Mayo proporciona un servicio integral de calidad para aumentar la productividad, rentabilidad y empleo, a los usuarios del agua logrando un uso sustentable del recurso hídrico.

Dentro del mapa de objetivos estratégicos se identifica a nivel recursos, la necesidad de administrar el capital intelectual para generar valor sostenible a la organización; lo que a su vez repercute en el

requerimiento de implementar de forma permanente un programa para mejorar el desempeño individual de empleados y gerentes acorde a las necesidades del Distrito.

Además, en un análisis de cultura organizacional realizado al mismo Distrito de Riego (Vásquez, 2013) se concluyó que: los empleados consideran que a menudo surgen problemas porque no disponen de las habilidades necesarias para hacer el trabajo; es común que al tomar decisiones no se consideren con frecuencia los intereses de los clientes, siendo que la gerencia administrativa atiende a 16 módulos de riego, haciendo un total de 11,400 usuarios. Por último, no se ha comunicado la orientación estratégica de la organización; por tal motivo, no hay claridad en los trabajadores al respecto.

Es fundamental pues, avanzar en la modernización integral del distrito considerando la infraestructura hidráulica, en tecnología para la medición y control de volúmenes, la tecnificación del riego a nivel parcelario; pero especialmente en el personal, ya que será este a quien le corresponda llevar a cabo todo lo anterior, con el fin de disminuir la demanda de agua, y posteriormente sensibilizar a los productores del valle hacia la reconversión de los cultivos tradicionales a cultivos de baja demanda de agua y de mayor rentabilidad. Todo esto tendiéndose de manera planificada y estratégica para lograr un verdadero desarrollo sustentable en el Valle del Mayo. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es realizar una investigación que permita describir el desempeño individual de los trabajadores para generar alternativas de mejora.

Este documento se encuentra organizado de la siguiente forma: En el apartado de revisión de literatura se sustenta el uso del modelo de desempeño individual de Thomas Gilbert frente a otros modelos propios de HPT. En la sección de metodología se describe la organización en la cual se realizó la investigación, así como el procedimiento seguido para realizar el diagnóstico en base al modelo del autor de referencia. En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos, y por último se concluye.

REVISIÓN DE LITERATURA

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos, su supervivencia. Para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos factores: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo, personal comprometido y eficiente, entre otros. Pinto (2000) señala que, en toda organización se cuenta con tres recursos fundamentales: materiales, tecnológicos y humanos, el equilibrio de estos recursos permite a las organizaciones su buen funcionamiento; sin embargo, para que exista ese equilibrio es necesario poner mayor atención al recurso humano, ya que es quien maneja los otros recursos, por lo que se hace imprescindible que esté preparado para lograrlo.

En este sentido, Moreno (1998), citado por Galeano (2008), menciona que los problemas identificados más frecuentemente respecto al recurso humano son, en orden de importancia, la baja productividad, el ausentismo laboral, la poca experiencia y el bajo nivel de formación y capacitación. Este bajo nivel de escolaridad del trabajador, la inexistencia de bases de datos actualizada sobre las cualidades del personal, el seguimiento de su desarrollo formativo y de actualización y la elaboración de planes de desarrollo del potencial humano son obstáculos muy representativos que no permiten enfrentar la competitividad de las empresas.

También agrega el autor que, en relación a lo anterior, Sánchez (2007) menciona que el potencial de las empresas se ve afectado por tendencias contradictorias de: 1) pobreza en la abundancia, 2) dispersión de ingresos y recursos, así como 3) incidencia creciente del conocimiento y la tecnología como factor de desarrollo y competitividad.

Por otra parte, como refieren Mejía & Bravo (2008) el aprendizaje organizacional conlleva a un incremento de la productividad laboral y técnicamente deseada a través de la innovación y el mejoramiento continuo. Al respecto Pérez y Cortés (2009), así como Horton (2004) afirman que el aprendizaje y el desarrollo de capacidades es determinante en el crecimiento de una organización, estableciendo la relación aprendizaje – conocimiento – competitividad.

Al respecto Franco (2004) hace énfasis en mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje para conseguir alineamiento con los objetivos organizacionales, ya que como señala Lusthaus et al. (2002) la cantidad y la calidad de la fuerza laboral básica disponible para organizaciones tanto del sector público como del sector privado se ven influida en cierto modo por la calidad de la educación formal y técnica de un país.

Para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual del personal Toca y Carrillo (2009), así como Ramírez (2003) señalan como determinantes del desempeño y productividad por una parte, la cultura porque impacta en los resultados directos y la eficiencia de una organización, y por otra, la confianza que mejora el ambiente laboral y conlleva una cooperación voluntaria.

Así, la mejora del desempeño según Bernárdez (2006 y 2009) es un campo de práctica interdisciplinario, que se fundamentó en un principio en el método científico, la teoría de sistemas, la psicología experimental e industrial, el management y la teoría de la organización. Posteriormente se incorporaron modelos tecnológicos y de aprendizaje, el estudio de sistemas de desempeño individual, modelos de organización y procesos, estratégicos y recientemente, modelos micro y macro económicos, así como modelos culturales.

Por su parte, Pérez y Cortés (2009) mencionan que en la obra de Gilbert el término desempeño algunas veces definido como un cumplimiento, ejecución o logro, denota un resultado cuantificado o una serie de resultados obtenidos. Enfatizan además que, dentro de un contexto organizacional, el desempeño es definido como un “cumplimiento que es valorado”. Por su parte las tecnologías del desempeño humano refieren al desempeño medible y a la estructuración de estrategias dentro del sistema organizacional para mejorar el desempeño.

Estos autores describen el HPT como un proceso sistemático que vincula la estrategia del negocio y las habilidades de los trabajadores para que ellos mejoren con una variedad de intervenciones, incluyendo el rediseño del entorno, aprendizaje y entrenamiento y reconfiguración del sistema de incentivos. Por su parte, Pershing, Lee, Cheng (2008) proporcionan una lista de cinco cosas que los profesionales de las tecnologías del desempeño humano deben lograr: a) Ir más allá de soluciones rápidas y enfoques simples que genuinamente lidian con la complejidad de comportamientos individuales y organizacionales; b) Basar la planeación, el hacer y la evaluación en el valor interno y externo a la organización; c) Ir de evaluación de necesidades de capacitación a evaluación de necesidades de alto alcance; d) Hacer de la contabilidad una obligación ética para resultados internos y externos, y e) Alinear lo que usamos, hacemos, producimos, y entregamos agregándoles valor a los clientes externos e internos.

Los principales modelos de desempeño individual han sido desarrollados por Thomas Gilbert en 1978 (Gilbert, 2007), Robert Mager y Peter Pipe (citados por Bernardez 2006) presentan su aportación seis años después (1984) y por último, Dale Brethower en 2007. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan el desempeño de los individuos y han sido utilizados en la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas, tanto de compensaciones como de entrenamiento.

Al hacer referencia al Modelo de Robert Mager y Peter Pipe Bernardez (2006) destaca que, éstos propusieron un *Flujograma* para ilustrar no solamente los factores de performance, sino el proceso de análisis de causas requerido para interpretar sus relaciones. De esta forma, el lograr una descripción del

problema en términos de lo que la persona hace o no hace antes que en el enunciado de sus “características” es primordial.

Por su parte, el modelo de Dale Brethower (2006) establece que la mejora del desempeño se logra, iniciando con *el análisis del sistema para lograr claridad de dirección, obtener mejores resultados*, es decir se requiere descubrir el por qué, que y como. El proceso comienza con una petición o cuando se obtiene una oportunidad. El proceso demanda una búsqueda tenaz de respuestas a preguntas fundamentales: Cual es la dirección (la misión, las metas, la estrategia) de la organización?; Qué es lo que funciona bien?; Qué es lo que se debe mejorar; por qué? (y por qué?); Qué está sucediendo en la organización que puede ayudar al esfuerzo?; Qué podría obstaculizar o competir con el esfuerzo?; Quienes son los jugadores clave?; Si el proyecto es un éxito, cómo será el éxito?; cómo se beneficiarían los accionistas (dentro y fuera de la organización)?.

Bernárdez (2006), describe que el modelo de Gilbert identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, que referiremos planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar el problema: a) Estándares claros; b) Feedback o realimentación; c) Apoyo a la tarea; d) Incentivos; e) Conocimiento y competencias; f) Capacidad individual; y g) Contexto.

Así se puede concluir que aunque Robert Mager y Peter Pipe establecen prioritario identificar el indicador real que afecte el desempeño con apoyo de un flujograma y Brethower analiza el contexto para evaluar el desempeño haciendo énfasis en la diferencia de cambiar el desempeño y mejorarlo, estos autores parten de una brecha entre el desempeño ideal y el real, estableciendo intervenciones y soluciones; sin embargo Gilbert al apoyarse en el planteamiento de preguntas en los factores que integran el nivel de desempeño deseado llega a un mayor nivel de detalle al ofrecer un instrumento que permite obtener información sobre el desempeño obtenido a través de los propios trabajadores.

La coherencia de los procesos, y la medición, como elemento de enlace, constituyen un factor decisivo para el desarrollo de las organizaciones (Santos et. al., 2007) y tratándose de tareas hay que preguntar a los trabajadores enfatiza (Gorriti, 2011). Así la medición de estos procesos se determina si se cumplen o no los objetivos de la gestión, son pues herramientas (Ballvé, 2006) que ayudan para el diagnóstico de la marcha de la organización y para alinear las funciones de recursos humanos y la estrategia global de la organización (Lacoviello y Tommasi, 2002).

En la búsqueda de literatura realizada, no existen estudios empíricos relacionados con Distritos de Riego en México, en lo que respecta al personal o recurso humano que impacten su administración; sin embargo, se reportan dos diagnósticos: el primero de ellos respecto al clima organizacional y desempeño laboral en una empresa, el segundo aunque de desarrollo organizacional en diversas constructoras incluye aspectos de estructura y responsabilidades, competencias del personal, evaluación de desempeño y sistema de incentivos.

Quintero, Africano & Faría (2008) realizaron un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL), midiendo la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Se obtuvieron como resultados que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la institución, ya que los trabajadores consideraron bajo el pago porque no cubre sus necesidades. En cuanto a las promociones, ascensos y beneficios no se consideran justas, pero el ambiente de trabajo que se encuentra en la organización es bueno y la mayoría percibe poca presión en el desarrollo de sus labores. La satisfacción por realizar la tarea, es buena, pero los empleados perciben que su trabajo no es debidamente valorado ni retribuido, El nivel de conflicto en la empresa investigada es bajo, y la búsqueda de solución al mismo es importante por lo que no se contempla a la

misma como una organización en la cual se genere conflictos que pongan en riesgo la permanencia del personal en la empresa.

Alarcón, Pavés, Bascañán, & Diethelm (2005) documentaron evidencia empírica sobre el desarrollo organizacional en empresas constructoras chilenas, incluyendo aspectos como: estructura organizacional, descripción de cargos y responsabilidades, actividades que realiza y que debería realizar la planta profesional de obra, competencias necesarias para los cargos profesionales, evaluación de desempeño y sistema de incentivos utilizado. Se reportan como resultados: 1) falta de procedimientos claros para la estructuración de organizaciones en obra, funciones poco definidas, poca transparencia y desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos; 2) falta de procedimientos formales de evaluación de desempeño y grandes limitaciones en el acceso a la información a medida que se desciende en la jerarquía; 3) falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, poco conocimiento de las metas organizacionales, problemas para establecer organizaciones robustas que cuenten con personal calificado, alta rotación de personas en cargos profesionales de apoyo a la gestión del administrador, poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales dejando de lado las metas organizacionales, y 4) destaca el hecho de que las competencias percibidas como más importantes corresponden a las denominadas competencias “blandas”, las cuales no se enseñan en programas formales de ingeniería y en la práctica se adquieren mediante la experiencia.

METODOLOGÍA

En este apartado se describen la organización y la muestra en donde se aplicó el cuestionario utilizado para obtener información bajo el modelo de Gilbert, las técnicas de procesamiento, así como el procedimiento seguido para obtener los resultados.

La investigación se realizó de junio a diciembre del año 2013. La organización en la cual se trabajó es el Distrito de Riego del Río Mayo (ubicado en Navojoa, Sonora, México). El Distrito es una empresa de servicios, formada desde el 17 de agosto de 1992, cuando la Comisión Nacional de Agua (CNA) hace entrega oficial de un Permiso de Concesión de Agua y Utilización de Obras de Infraestructura Hidráulica al Distrito. Es una mediana empresa porque cuenta con un total de 88 trabajadores. Está conformada por tres departamentos, siendo el Jefe del Departamento de Administración quién se interesó en que el estudio se llevara a cabo en esa área y permitió la aplicación del cuestionario a su personal concediendo el tiempo necesario para ello. Este departamento está compuesto por una gerencia, un jefe y un auxiliar de compras, una secretaria, recepcionista, almacenista y auxiliar de almacén, así como dos intendentes, un vigilante y dos veladores; sumando en total 16 personas. El personal del Departamento de Administración tiene una antigüedad de al menos cinco años y más del 50% de ellos tienen estudios mínimos de nivel técnico.

El instrumento utilizado fue el cuestionario propuesto por Gilbert. Este instrumento contiene preguntas relacionadas con los siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo. En cada uno de las preguntas relacionadas con los siete factores se solicitó una justificación de la respuesta seleccionada para identificar posibles causas. Se aplicó la técnica de Pareto (80-20) como criterio de decisión en todas las preguntas para aceptar o no los resultados obtenidos. Por otra parte, las justificaciones solicitadas de respuestas se procesaron en función a igual, parecido y diferente. Se incluye en la Tabla 1 la información relacionada con las variables medidas.

En cada una de las preguntas se incluyó una justificación a cada respuesta solicitada por el instrumento elaborado por Gilbert. Por otra parte, una de las primeras acciones que se realizaron fue la concertación con el Distrito de Riego para aplicar el cuestionario. Obtenida la autorización, se procedió a aplicar el cuestionario durante la semana del 14 al 18 de octubre del 2013. Previamente se explicó al conjunto de

trabajadores del departamento de administración el instrumento utilizado, quienes ofrecieron sus respuestas en presencia del encuestador. Posteriormente se procesaron en una hoja de Excel cada una de las respuestas para obtener el porcentaje de trabajadores que respondieron a las opciones ofrecidas. Los resultados obtenidos que no cumplieron con el 80% no se consideraron para concluir.

Tabla 1: Variables Medidas

Variable	Definición	Ítem asociado	Unidad de medida
Estándares claros	Establecimiento oficial de qué y para qué de las actividades laborales.	¿Se cuenta con estándares-metas claras en el departamento? ¿Los estándares-metas se encuentran por escrito? ¿Son conocidos por el personal del departamento? ¿Considera que son alcanzables las metas establecidas en su departamento?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Feedback o realimentación	Opinión del jefe superior dada al trabajador sobre el trabajo realizado en función a las metas establecidas.	¿Se da realimentación por parte del Jefe Inmediato? ¿En el trabajo colaborativo y/o grupal, se da realimentación por parte de los miembros? ¿Cómo considera la realimentación que se proporciona en el departamento?: Suficiente, Oportuna, Relevante, Precisa, Constructiva, Comprensible ¿Cuál es la periodicidad de la Realimentación?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque? Escala Likert: Inmediata, Mensual, Trimestral, Semestral Anual
Apoyo a la tarea	Conjunto de recursos y procesos disponibles para la realización del trabajo.	¿El personal del departamento sabe cuándo y por qué actuar en sus funciones? ¿Existe coordinación entre sí? ¿Están organizados adecuadamente? ¿Cuentan con los recursos adecuados para lograr los objetivos/metast?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Incentivos	Recompensas económicas o en especie otorgadas al trabajador.	¿La empresa cuenta con incentivos a los empleados? Indicar como considera los incentivos de la organización: ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?, ¿Son oportunos?, ¿Son relevantes?, ¿Son efectivos?, ¿Son competitivos con los de otras organizaciones similares?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Conocimiento y competencias	Aptitud en general y especializada de los trabajadores para realizar las actividades laborales.	¿El personal tiene los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos? ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas? ¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas? ¿El personal tiene los hábitos adecuados?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Capacidad individual	Estado de salud general de los trabajadores.	Indicar si de manera individual se cuenta con las siguientes capacidades (empleados) ¿Tienen la capacidad física requerida? ¿Tienen la capacidad intelectual requerida? ¿Tienen la capacidad emocional requerida? ¿Tienen la capacidad social requerida? ¿Cuáles serían sus sugerencias al respecto?	Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?
Contexto	Es el ambiente en donde se realizan las actividades laborales.	¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares? ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares? ¿Hay balance entre lograr estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes? ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares? ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?	Pregunta abierta Dicotómicas SI-NO Razón: ¿porque?

La Tabla 1 muestra, en la primera columna las variables medidas que corresponden a los elementos del Modelo de Desempeño Individual de Gilbert(2007); en una segunda columna se define cada variable, para continuar en una tercera columna con los ítems asociados a cada una de ellas y la unidad de medida respectiva. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

La ejecución del método antes descrito, arrojó como resultados, en los siete factores de análisis del modelo de Gilbert lo siguiente.

En el factor de estándares y metas el 64% del personal considera que existen metas claras en el departamento contra el 36% que opina lo contrario. El 36% señala que las metas se encuentran por escrito mientras que el 64% dice que no. Sin embargo, el 67% manifiesta que las metas son conocidas y el 33% restante no tiene conocimiento de las mismas. Por último, el total de trabajadores encuestados están de acuerdo en que las metas son alcanzables.

Por lo que respecta al factor de retroalimentación, el 86% señala que reciben retroalimentación por parte del jefe inmediato y el 14% dice que no. También se manifiesta por el 92% de los trabajadores que existe retroalimentación cuando se trabaja en forma colaborativa y solo el 8% opina lo contrario. El 17% considera que la retroalimentación es suficiente y oportuna, un 10% que es relevante, un 21% que es precisa, el 16% dice que es constructiva y el 19% que es comprensible.

En cuanto a lo relacionado con el apoyo a las tareas, el 86% de los trabajadores encuestados manifiestan que saben cuándo y por qué realizan sus funciones, además de hacerlo de forma coordinada, el resto (14%) opina lo contrario. El 77% considera que se encuentran organizados de forma adecuada y para el 23% no es así. Por su parte, el 79% reconoce que los recursos proporcionados para lograr las metas son adecuados y el 21% señala que no.

Con respecto a incentivos, el total de los trabajadores coinciden en que se cuenta con incentivos. Sin embargo, ninguno señaló que estaban alineados con las metas, pero si eran oportunos; además el 50% los consideró relevantes, el 75% efectivos y competitivos en relación a otras organizaciones similares.

En relación con el factor 5 relativo a conocimientos y competencias, el 85% de los trabajadores manifiesta que cuenta con los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos planteados y el 15% dice que no es así. El 91% señala que además saben hacer lo que hacen y solo el 9% considera que no tienen las habilidades requeridas. Además el 82% considera adecuadas sus actitudes y el 18% no. En cuanto a hábitos se refiere, el 62% dice que sus hábitos son adecuados y el 38% que no.

En cuanto al factor número 6 relacionado con la Capacidad individual, el total de trabajadores encuestados considera que cuentan con las capacidades individuales físicas, intelectuales, emocionales y sociales que se requieren para realizar sus tareas.

Con relación a lo anterior, es importante señalar que los resultados del diagnóstico de cultura organizacional realizado en el 2013 por Vásquez, difieren con estos resultados; ya que en este diagnóstico el personal se concientizó de que se requiere trabajar más en el desarrollo de sus capacidades, contar con las habilidades requeridas y entonces sean vistos como parte de la ventaja competitiva de la organización.

Por lo que hace al ambiente laboral, el 73% manifestó que se goza de seguridad pero el 27% dice que no. El 60% opina que la cultura que existe en la organización apoya para el logro de las metas establecidas pero el 40% señala que no. Por otra parte, el 50% considera que hay balance entre las metas y las necesidades sociales-familiares de los trabajadores y el 42% no lo considera así. En cuanto al ambiente de trabajo, el 73% dice que es adecuado y el 27% que no. Por último, el 80% opina que las metas con compatibles social y culturalmente y el 20% dice que no son compatibles.

Por otra parte, las justificaciones solicitadas de respuestas se procesaron en función a semejanzas, parecido y diferencias, con el objetivo de determinar causas que generan los resultados obtenidos.

Encontrándose que las principales causas se encuentran en el rubro de procesos a nivel de tareas y personas.

Tabla 2: Comparativo de Resultados Con Otros Estudios

Variable	Estudio realizado	Quintero et. al. (2008)	Alarcón et. al. (2005)
Estándares claros	Las metas se conocen y son alcanzables pero no se encuentran por escrito	No se midió	Funciones poco definidas y poco conocimiento de las metas organizacionales
Feedback o realimentación	Se recibe retroalimentación	No se midió	Limitaciones en el acceso a la información a medida que se desciende en la jerarquía
Apoyo a la tarea	En general existe el soporte para el trabajo tanto a nivel proceso como recursos	No se midió	Falta de procedimientos claros para la estructuración de organizaciones en obra
Incentivos	Los trabajadores tienen una opinión favorable en relación a su remuneración	Trabajo no es debidamente valorado ni retribuido	Falta de transparencia en los sistemas de incentivos y evaluación de desempeño y desconocimiento en las políticas de asignación de incentivos
Conocimiento y competencias	Los trabajadores se encuentran preparados para el trabajo	Poca presión en el desarrollo de sus labores	Personal poco calificado
Capacidad individual	Los trabajadores se encuentran preparados para el trabajo	Poca presión en el desarrollo de sus labores	Competencias percibidas como más importantes corresponden a las denominadas competencias "blandas"
Contexto	El ambiente de trabajo es bueno	Ambiente de trabajo es bueno	Alta rotación de personas en cargos profesionales, poco trabajo en equipo y la asociación del éxito del proyecto a metas personales y profesionales dejando de lado las metas organizacionales

En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos en esta investigación de forma comparativa con otros estudios empíricos, tomando como criterios de comparación las variables medidas que corresponden a los elementos del Modelo de Desempeño Individual de Gilbert (2007). Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la Tabla 2 en las tres primeras variables medidas, el personal del Distrito conoce las metas organizacionales, recibe retroalimentación y cuenta con el soporte necesario para realizar el trabajo, sin embargo en el primer estudio no se midieron estas variables pero en el segundo son pobres estos aspectos. En cuanto a incentivos se refiere, los trabajadores del Distrito se encuentran satisfechos, no así en los otros casos. De acuerdo con los resultados en las variables relacionadas con conocimiento, competencias y capacidades el Distrito cuenta con personal preparado lo que no se reporta en los otros dos estudios. En el estudio realizado y el documentado por Quintero et. al. (2008) el ambiente de trabajo es bueno pero esto no sucede en el segundo estudio.

En función de lo anterior puede decirse que en opinión de los trabajadores y de acuerdo a las variables medidas el personal del Departamento de Administración del Distrito tiene un desempeño bastante aceptable lo que no sucede en los dos casos consultados; por lo tanto, el modelo de Gilbert es una herramienta adecuada y práctica para evaluar el desempeño individual en un área o en toda una organización. También se destaca en el presente estudio la identificación de causas lo que no fue obtenido en las investigaciones consultadas.

CONCLUSIONES

Con relación al desempeño individual alcanzado por los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito, objetivo de esta investigación, se concluye como aceptable el desempeño de los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito.

Se considera además que, el modelo de Gilbert como una herramienta adecuada y práctica para evaluar el desempeño individual de acuerdo a las variables medidas y la opinión de los trabajadores de un área o de toda la organización.

Con respecto a los resultados se concreta que existe una brecha mayor al 10% en los casos de la claridad de las metas, su existencia por escrito y el conocimiento de las mismas. Por otra parte, no existe brecha en la realimentación ofrecida por el jefe y en el trabajo colaborativo; pero la respuesta de los trabajadores no permite afirmar que la retroalimentación proporcionada sea suficiente, oportuna, relevante, precisa, constructiva ni comprensible. En lo que se refiere al apoyo a tareas solo puede considerarse que existe una brecha mayor al 10% en cuanto a la desorganización.

Además, existe brecha en actitudes y hábitos adecuados de los trabajadores. Por lo que hace al ambiente laboral, si existe brecha mayor al 10% en todos los aspectos medidos, relacionados con la seguridad, la cultura organizacional, el balance y compatibilidad de las metas con las necesidades individuales y sociales; así como también, se consideró un ambiente no adecuado y estimulante para el logro de las metas.

Finalmente, se destaca que los factores que requieren de forma prioritaria atención son los relacionados con el establecimiento formal de estándares y metas; así como también la deficiencia que se observa en materia de ambiente laboral. Por otra parte, cabe señalar como causas significativas que afectan el desempeño individual, la inexistencia de metas, procesos y reglas documentadas, la poca actualización que se ofrece a los trabajadores, la presencia de actitudes negativas y la demanda motivacional planteada por los trabajadores.

Como la investigación se limitó a los trabajadores del Departamento de Administración del Distrito, puede considerarse esta investigación como una prueba piloto y evaluar el desempeño de todos los trabajadores del Distrito en un futuro cercano para confrontar los resultados entre los departamentos y generar propuestas de mejora integrales.

También se propone evaluar el desempeño en otras empresas del sector servicios para plantear mejoras al modelo de Gilbert, principalmente al cuestionario o bien contrastarlo con otros modelos similares.

Sin embargo, se sugiere como una propuesta de mejora para el desempeño individual del departamento de administración del Distrito de Riego, desarrollar un plan gerencial en los aspectos relacionados con estándares y metas, así como el ambiente laboral. Se sugiere documentar los estándares y metas con el propósito de facilitar su cumplimiento. De igual forma, desarrollar estrategias para mejorar el ambiente laboral. Es conveniente una participación colaborativa y consensada a través de talleres para sensibilizar al personal.

Una de las principales dificultades presentadas es la escasa información referente a estudios o investigaciones relacionadas de desempeño individual en Distritos de Riego (México). Otra limitante fue el tiempo disponible del personal del Distrito, puesto que en temporada de siembra y por consiguiente de riego, los empleados cuentan con muy poco tiempo disponible y en ocasiones no es oportuno realizar los diagnósticos y aplicación de instrumentos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, L., Pavés, I., Bascañán, C. & Diethelm, S. (2005). Diagnóstico Organizacional en Empresas Constructoras Chilenas. Cuarto Simposium Brasileño y Primer Encuentro de Gestión y Economía de la Construcción. Recuperado el 20 de junio del 2013 de:
www.researchgate.net/...organizacional_en_empresas_constructoras_chilenas/.../72e7e51db431ebfe12.pdf
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires. *Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3*, año 2006, pp 13-38. Recuperado el día 15 de agosto del 2013 de:
http://responsabilitatsocial.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Bernárdez M. (2006). Tecnología del Desempeño Humano. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Bernárdez, M.L. (2009). Desempeño Humano Manual de consultoría Volumen I. GLOBAL BUSINESS PRESS. Versión digital. Reproducido con expresa autorización del autor para exclusivo uso en el Instituto para la Mejora del Desempeño de ITSON.
- Brethower, D. (2007). Performance analysis. Knowing what to do and how. United States of America: HRD Press, Inc. & International Society for Performance Improvement. Vol. 2
- FAO, (2002). Agua y cultivos, logrando el uso óptimo. Italia. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. <http://www.fao.org/home/es/>
- Franco, G. C. A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. Libro de texto en preparación. Universidad Icesi. Cali. Fecha de aceptación: 3-6-2004. Núm. 91 Abril – junio 2004. Recuperado el día 16 de agosto del 2013 de:
http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/135/html
- Galeano, P. S. & Sánchez, M. M. (2008). Modelo de gestión del conocimiento apoyado en la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva para la cadena productiva de la uva Isabella en la región del valle del Cauca. *Cuadernos de administración*, 40, 73-93. Recuperado 3 de agosto de 2011, de:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=2250149005007>
- Gilbert T. F. (2007). Human Competence Engineering worthy performance. San Francisco. CA. International Society for Performance Improvement. Published by Pfeiffer. USA. 2a. Edición.
- Gorriti, B. M. (2011). La organización y los recursos humanos de la Universidad en tiempos de crisis: Un modelo de legitimidad y compromiso. Universidad de Almería. XXIX JORNADAS DE GERENCIA UNIVERSITARIA DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. Recuperado el día 21 de junio del 2013 del sitio
http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/jornadasgere_doc07.pdf
- Horton, D. (2004). ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades? Briefing Paper del ISNAR 64. Recuperado el día 21 de agosto del 2013 de:
www.empresasrurales.info/biblioteca/DC_037.pdf

Lacoviello, M. & Tommasi, M. (2002). Diagnóstico Institucional de sistemas de servicio civil. Caso Argentina. Diálogo Regional de Políticas. Recuperado el día 20 de junio del 2013 de: <http://faculty.udesa.edu.ar/tommasi/papers/wp/civil%20service.PDF>

León, S. M. et. al. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed* 2007; 15(3). Recuperado el día 12 de septiembre del 2013 del sitio http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm

Lusthaus, C. et. al. (2002). Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo Ottawa, Canadá. Recuperado el día 21 de junio del 2013 de: <http://www.ine.gub.uy/varios/llamados/llamados%202009/evaluacion%20asplan0109.pdf>

Mejía, G. A. & Bravo, C. M., (2008). Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en PYMES del sector confecciones del valle de Cauca. Guillermo de Ockham, 6 (2), 37-53. Recuperado el 3 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=105312254003>

Palerm-Viqueira, J. (2009). Governance and management of irrigation systems. *Water Policy* (11), pp. 330–347. Recuperado el 13 de septiembre de 2013, de: jacintapalerm.hostei.com/WP_07_042.pdf

Paz, S. F. (2013). Administración de los distritos de riego y soberanía alimentaria. Estrategias para la competitividad, Marzo-Abril 2013. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de: www.emprendedoresunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=686

Pérez, Z. J. & Cortés, R. J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 17, núm. 22, julio-diciembre, 2009. Recuperado el día 10 de septiembre del 2013 de: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>

Pershing, Lee, Cheng (2008). Current status, future trends, and issues in human performance technology, part 1: influential domains, current status, and recognition of HPT. Recuperado el 10 de abril de 2012 de: <http://search.proquest.com/docview/237250477/136104D25EE1A0832A0/1?accountid=31361>

Pinto, V. R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. México: Mc. Graw Hill.

Quintero, N; Africano, N. & Faría, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. Revista NEGOTIUM. Ciencias Gerenciales. Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación Directorio REVENCYT: RVN004. Edición Año 3 / Nº 9. Recuperado el día 21 de junio del 2013 del sitio <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Ramírez, A. H. T. (2003). Problemática sobre la Confianza: Estudio de Caso. Administración UAM. Recuperado el día 20 de septiembre del 2013 del sitio http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-224-2828ibl.pdf

SEMARNAT (2008- 2010). Plan nacional hídrico 2007-2012. Recuperado el 25 de septiembre de 2013, de: http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Contenido/Documentos/PNH_05-08.pdf

Silva, P. Y. F. & Pensado, C. R. (2010). Evaluación del desempeño y formación en el sector turístico: Un estudio bibliométrico desde la psicología de los RRHH. PASOS. *Revista de turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121. Vol. 8 No. 1. Recuperado el día 20 de septiembre del 2013 del sitio http://www.pasosonline.org/Publicados/8110/PS0110_2.pdf

Toca T. C. E. & Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* 9 (17): 117-136, julio-diciembre de 2009. Recuperado el día 21 de septiembre del 2013 del sitio <http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/civilizar%20-%2017/Civ%2017.%20art.%206.pdf>

Vásquez & Covarrubias (2012). Planeación estratégica con enfoque social para la mejora del desempeño organizacional. Capítulo III. Planeación Estratégica para el Distrito de Riego del Río Mayo S. de R.L. de I.P. y C.V. Edición Instituto Tecnológico de Sonora.

Vásquez, T. M. C. (2013). Cultura organizacional-desempeño del Distrito de Riego del río Mayo en México, bajo el Modelo de Denison. Trabajo final de la materia de Cultura Organizacional. ITSON.

BIOGRAFÍA

María del Carmen Vásquez Torres, Doctorante en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora; adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, líder del bloque de Prácticas Profesionales. Se pueden contactar en el Instituto Tecnológico de Sonora, Calle 5 de Febrero 818 Sur, Cd. Obregón, Sonora, México. Correo electrónico maria.vasquez@itson.edu.mx; mcvasquez@gmail.com

TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS EN LA INDUSTRIA DE LA ESFERA NAVIDEÑA DE CHIGNAHUAPAN PUEBLA MÉXICO

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Gerardo Serafín Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
E. J. Antonio Anzaldo Ortiz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un análisis de las diferencias y particularidades existentes en la transferencia de conocimientos en la práctica de un trabajo artesanal por las personas que prestan sus servicios en la industria de la esfera navideña en las MIPYME localizadas en Chignahuapan Puebla, México y las redes de conocimiento como facilitadoras de la referida transmisión; entre las personas que realizan actividades de globo, metalizado, decorado y empaçado. Los resultados muestran cómo se da la transferencia de conocimientos y que esta transferencia nace propiamente con el trabajo a domicilio en el que se involucra a la familia, quienes aprenden desde la construcción de herramientas de trabajo como pinceles elaborados con pelo de gato, perro, conejo o pelo de cola de ardilla, hasta las actividades antes descritas; esto se presenta debido a que el trabajo en la industria de la esfera es de temporada y las personas en su mayoría tienen un empleo fijo y su trabajo en los más de 400 talleres localizados en la zona opera bajo la modalidad de trabajo a domicilio. Obteniendo como resultado relevante el señalar la presencia de transferencia de conocimientos tácitos con el apoyo de las redes sociales, en los mismos talleres con capacitación del personal integrante de los mismos con mayor experiencia.

PALABRAS CLAVE: Transferencia de Conocimiento, Redes de Conocimiento

KNOWLEDGE SHARING IN THE CRISTMAS BALLS INDUSTRY OF CHIGNAHUAPAN PUEBLA, MEXICO

ABSTRACT

This paper develops an analysis of the existing differences and particularities of knowledge transfer in the practice of a craft work for people who provide their services in the Christmas SMSES Chignahuapan industry located in Puebla, Mexico. We examine knowledge networks as facilitators of the aforementioned transmission among persons involved in globo, metallic, decorating and packaging. The results show how the transfer of knowledge occurs and that this transfer is born home work involving the family. This occurs because work in the industry is seasonal and most people have a steady job. This work occurs at more than 400 workshops located in the zone operated under the modality of homework. We draw attention to the presence of and transfer of tacit knowledge with the support of social networks in the same workshops.

JEL: L25, L29

KEYWORDS: Knowledge Transfer, Knowledge Networks

INTRODUCCIÓN

El capital humano es el recurso más importante en una organización y crece en la medida en que desarrolla y mejora sus conocimientos, competencias y habilidades. Dado que el tiempo es una condición necesaria para que esto ocurra, a menudo en las organizaciones hay personas con mucha trayectoria y con un alto desarrollo de capacidades y de altísimo impacto en los resultados. La transferencia de conocimientos se hace más dinámica y factible con las redes sociales interorganizacionales-sectoriales, factor indispensable de la actividad empresarial, y que es a través de éstas como se puede tener acceso a diferentes recursos, entre otros a diferentes conocimientos. Considerando la transmisión del conocimiento desde dos escenarios: el primero de ellos en el trabajo a domicilio y el segundo el trabajo desarrollado en el taller.

Es importante mencionar que la transmisión de conocimientos numéricamente es compleja de medir, en la investigación se maneja en porcentaje respecto a la persona que lo transfiere encontrándose que es en un 57% es transmitido por familiares y en un 34% por compañeros de trabajo; datos obtenidos en la investigación de campo en el mes de febrero 2014. Para llegar a establecer la variable de investigación (transferencia de conocimientos) y los porcentajes referidos se realizó una revisión de la literatura existente para inicialmente identificar los tipos de conocimiento, y posteriormente definirlos, con base en estudios realizados sobre el tema con anterioridad. Los referidos estudios se abocan a los tipos de conocimientos y en algunos casos sesgan su aplicación a situaciones académicas, más que empresariales.

La investigación sobre la transmisión de conocimientos se desarrolla con los trabajadores que prestan sus servicios en los talleres dedicados a la elaboración de esfera navideña que geográficamente se localizan en la ciudad de Chignahuapan Puebla, México. Persiguiendo como objetivo identificar la participación de las redes de conocimiento como facilitadoras en la transmisión de conocimiento en la actividad artesanal de elaboración de esfera navideña. La investigación se estructura de la siguiente forma: Revisión de la literatura, donde se integra la parte de conocimiento y las modalidades del mismo, posteriormente se presenta el punto de vista respecto a las redes de conocimiento en materia de transmisión de conocimientos, así como información de la elaboración de esfera navideña. Posteriormente se presenta la metodología utilizada, los resultados y conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Transmisión de Conocimientos

El conocimiento no es algo fácil de definir, diversos autores lo describen bajo el concepto de *know how* (saber hacer), que implica un conjunto de técnicas y conocimiento que están incluidos en la naturaleza humana y que por lo tanto están dispersos y divididos (Nelson, 2000). Otros autores coinciden en que el *know how* reside en redes o regiones y localidades. En los años cincuenta Polanyi (1958; citado por Nelson, 2000) sostenía que una parte del conocimiento humano era articulado, es decir que podía ser descrito y comunicado en forma de lenguaje, mientras que otros aspectos de este conocimiento son tácitos, no fácilmente explicables en palabras o en símbolos. El conocimiento implica intercambio o flujos de información (Macdonald, 1992; Imai, 1991). En la transmisión y utilización de conocimientos se distinguen dos tipos: el codificado o formal y el tácito. El codificado no necesita ser exclusivamente teórico, pero requiere ser suficientemente sistemático para ser escrito o guardado (Gibbons *et al*, 1994). Se expresa en publicaciones, patentes y artefactos, se puede decir que es el resultado del conocimiento tácito que se codifica en esas formas. El conocimiento es transmitido a través de redes de comunicación (Quandt, 2000). El conocimiento tácito no está disponible en forma de texto se observa se alberga en las cabezas de quienes trabajan en procesos particulares de transformación o el que está incluido o personificado en un contexto organizativo particular (Gibbons *et al*, 1994; citado por Casas, 2003); está contenido en habilidades y que por tanto puede ser copiado, está contenido en las personas y es difícil de

ser transferido. Implica un proceso de aprendizaje continuo por los individuos (Quandt, 2000). Senker y Faulkner (1996) señalan que el conocimiento tácito se expresa en el conocimiento personal que ha sido adquirido a través de su educación formal o de la experiencia. Por sus características el conocimiento tácito no puede expresarse en forma impresa y se adquiere por la experiencia siendo incorporado en las personas. Senker y Faulkner (1996) plantean, que el conocimiento tácito es transferido mediante las redes personales. Los canales de transmisión del conocimiento, señalados por Lundvall (2000:127) se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Canales de Transmisión de Conocimiento

Tipos de Conocimiento	Canales de Transmisión
Codificado: el <i>know-what</i> el <i>know-why</i> Tácito: el <i>know-how</i> el <i>know-who</i> ,	Libros , conferencias y mediante al acceso a bases de datos Experiencias, práctica, movilidad y la interacción social.

El conocimiento Tácito, se transmite por medio de experiencias y practicase de las personas y es el que se encuentra en el trabajo artesanal. Del canal de transmisión de las interacciones personales se genera en la vinculación con las redes de conocimiento.

Redes de Conocimiento

Las redes de conocimiento son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones. Las redes se encuentran en un ámbito histórico, espacial y territorial determinado, han existido desde la creación del hombre y funcionan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos. Las redes sociales se insertan en la concepción de la teoría de la acción colectiva que "delimita que el capital social formados por redes de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso" son parte de la propia dinámica del sistema social. (Vargas, 2003:7). Según Casas (2003) estas redes: "...implican tanto la formación de redes profesionales y de entrenamiento como de redes de difusión y transmisión de conocimientos o de innovaciones, que estarían dando lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento". Existen autores como Podolny y Page (1998), quienes señalan que una red social se puede considerar como un conjunto de actores que establecen relaciones de intercambio durables y repetidas, y que carecen de una autoridad organizacional legítima para arbitrar y resolver disputas durante el intercambio. Al auspicio de lo anterior es que se contempla la transmisión de conocimientos en el trabajo a domicilio.

Otros autores como Coleman (1988), Granovetter (1985) y Lin (2001) entre otros, argumentan que una red contiene puntos de unión, que proveen acceso tanto a las personas que pueden por ellas mismas proveer soporte, como a aquéllas que se pueden transitar a través de sus propias redes de contactos (Espinoza, 2011p. 236). Continuando con Coleman (1998), señala que la clausura de la estructura de la red (extensión a través de la cual los contactos se conectan entre sí), facilita la emergencia de normas efectivas y mantiene la confianza, con lo que se fortalece el capital social. Bajo este segundo argumento se visualiza la transmisión de conocimientos del personal que presta sus servicios en los talleres de esfera. Los dos modelos anteriores coinciden en la formación de una estructura relacional en las redes para desarrollar y transmitir conocimientos. Tanto individuales como colectivos.

Las redes de conocimiento se caracterizan por: a). Las redes de conocimiento son expresiones de la interacción humana en un contexto social propio e íntimamente ligado al desarrollo de las civilizaciones, b). El propósito de tales redes, es producir, almacenar, difundir y transferir conocimiento científico y tecnológico por medio de cualquier método pertinente, c). El objetivo de dicha transmisión no es sólo el hecho de informar y difundir, sino de transformar el entorno en la búsqueda constante del enriquecimiento intelectual del ser humano en su quehacer creativo e innovador a través del estudio sistemático que ofrece la investigación científica pluridisciplinaria, d). Las redes se encuentran en un ámbito histórico, espacial y

territorial determinado, y funcionan en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos, e. El avance de las redes ha estado a la par del saber producido e íntimamente relacionado con la ciencia en el contexto económico social de la sociedad, (Espinoza, 2011).

Las redes registran también el carácter individualista creador del hombre en lo que se conoce como “ciencia popular” o conocimiento no científico, igualmente importante en el flujo de información en dicha red. Siguiendo con Espinoza (2011) menciona que existen varias dimensiones de redes unas orientadas a lo intraorganizacional y otras a lo interorganizacional- sectorial. La fortaleza de las redes de investigación es su contribución a la acción descentralizada basada en alguna informal división de tareas. De acuerdo con Plucknett, Smith, y Ozgediz (1990) existen varias clasificaciones de redes. Adicionalmente mencionamos la existencia de tres tipos de redes desde el enfoque de i+d+i: la primera enfocada hacia la compartición de conocimiento, la segunda conlleva la coordinación de prioridades de investigación y proyectos en campos específicos de ciencia y tecnología y la tercera se concentra en la coordinación de políticas de investigación y en la colocación de recursos para propósitos de dimensión internacional (Espinoza, 2011p. 240). Esos tres tipos de redes de investigación participan con puntos comunes. Primero: todas promueven el intercambio de información y conocimiento entre sus miembros. Segundo: dependen de un focus compartido de intereses comunes, temas, objetivos o resultados.

Tercero: los éxitos de las redes están en gran medida determinados por la habilidad de sus miembros tanto para contribuir con información como para beneficiarse de la información que es generada y configurada (ensamblada). Las redes tienden a evolucionar a través del tiempo, de la función básica de intercambio de información y conocimiento, a incluir coordinación, localización e intercambio de recursos. La transferencia de conocimiento tiende a constituir una fortaleza local. Finalmente el conocimiento que se transmite lo apoyamos en lo señalado por Ryle (2005): ‘Aprendemos a hacer mediante la práctica, ayudados por la crítica y el ejemplo, aunque a menudo sin recibir lección alguna sobre la teoría’ (p. 55).

Industria de la Esfera Navideña En Chignahuapan, Puebla

Chignahuapan es municipio poblano ubicado en la Sierra Norte, en la parte noroeste del estado, su nombre en náhuatl significa “donde abunda el agua”, a una distancia aproximada de 109 kilómetros de la ciudad de Puebla. La importancia de esta ciudad radica principalmente en la fabricación de esferas de vidrio soplado decoradas a mano, logrando la calidad requerida para su exportación a Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica. Familias enteras se han especializado en las diferentes etapas de la fabricación de las esferas. Unos se dedican a inflar el vidrio caliente, otros decoran, ponen diamantina, encasquillan y pintan. Las casas se adecuan para el trabajo. Los niños son los que se dedican más al empaque, aunque no desconocen las etapas del proceso, también existe el trabajo en los talleres de esfera. El proceso de producción Figura 1.

Descripción de Actividades del Proceso

Globo: Varilla de Vidrio neutro que con ayuda de un soplete (vidrio soplado), girando la varilla alrededor del fuego manipulada por las manos del artesano hasta lograr separar un trozo de vidrio llamado bulbo; calentado nuevamente al fuego para después ser soplado con la boca del artesano y dar forma de esferas redondas o de figuras. Con ayuda de un alambre se controla el tamaño del producto.

Metalizado: Se sumergen las esferas y figuras en un líquido que las metaliza para después pintarlas y secarlas en cajas muchos artesanos se ayudan para mantener las esferas de pie con desperdicio de madera llamado aserrín.

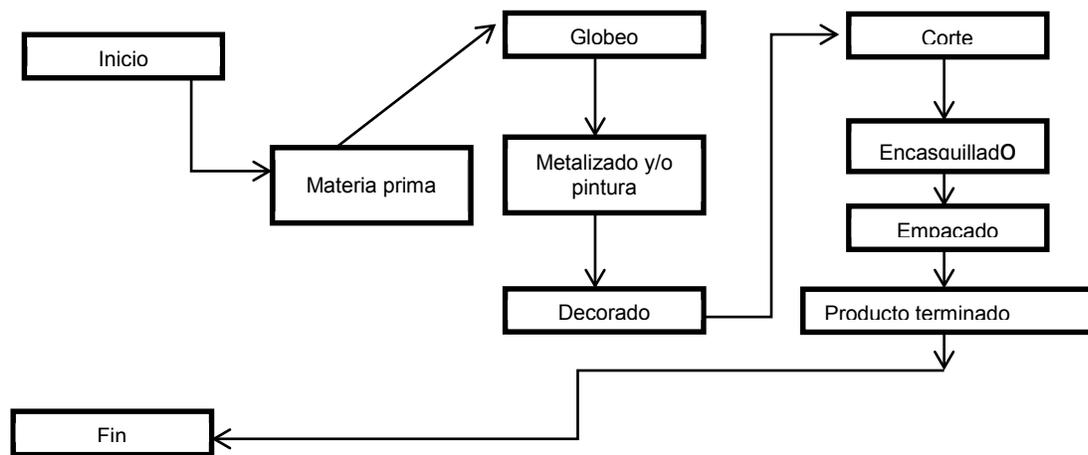
Decorado: En este paso, aflora la creatividad del artesano al plasmar diferentes diseños en las esferas.

Corte: Con ayuda de un esmeril se corta el excedente de la esfera.

Encasquillado: se inserta en la esfera un casquillo con un alambre oblicuo que sirve para que la esfera se cuelgue.

Empaque: Es la parte final del proceso se coloca en las cajas una protección plástica y se van colocando las esferas, verificando también que el producto cumpla con la calidad requerida. Las esferas son de diferentes tamaños que van desde las más pequeñas del tamaño 0 hasta las grandes del No. 12. Resumiendo: El trabajo

Figura 1: Flujo del Proceso de Producción Esfera Navideña



Fuente: Elaboración propia.

se realiza de manera manual empleando sólo tecnología muy rudimentaria, se trabajaba en pequeños talleres y en la casa del artesano, el artesano emplea un elevado número de horas para fabricar cada uno de los productos de principio a fin y cada producto es individual, original y diferente del anteriormente fabricado.

METODOLOGÍA

El estudio se enfoca a identificar las diferencias y particularidades existentes en la transferencia de conocimientos en la práctica de un trabajo artesanal por las personas que prestan sus servicios en la industria de la esfera navideña en las MIPYME o en sus domicilios, localizados en Chignahuapan Puebla, México. Considerando como variable de investigación: la transmisión de conocimiento tácito en el trabajo a domicilio y el trabajo en los talleres de esfera. El marco muestral se construyó con las unidades y marcos siguientes ver Tabla 2:

Cabe mencionar que la tasa de respuesta obtenida en la aplicación de los cuestionarios fue del 100% de los integrantes de la muestra, contactados en cadena, es decir por personas que viven en el lugar y que tienen conocidos o familiares que trabajan en los talleres de esfera, por lo que los 375 cuestionarios resultantes al obtener la muestra fueron respondidos por los artesanos; como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Determinación de la Muestra

Unidad de análisis	Trabajadores en la industria de la esfera en Chignahuapan Puebla, México
Tamaño del universo	15000
Tamaño de la muestra	375
Instrumento	Cuestionario
Periodo de aplicación	Febrero 2013
Cuestionarios aplicados	375
Cuestionarios respondidos	375

Esta Tabla muestra la población estudiada y el tamaño de la muestra, los trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario fueron contactado por personas conocidas por los investigadores y que son miembros de la comunidad, debido a que en los meses de enero febrero y marzo las fábricas y talleres de esfera no tienen actividad, permanecen cerrados iniciando su operación normal en abril.

La Operacionalización de variables se realiza en la Tabla 3.

Tabla 3: Operacionalización de Variables

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Transferencia de conocimientos (Tácticos)	Tipo de conocimiento	Globo	Se adquirió	Cuestionario (Pregunta 10)
		Metalizado	No se adquirió	
		Decorado		
	Forma en que se adquirió el conocimiento	Capacitación en casa	Se adquirió	Cuestionario (Pregunta 6,8 y 12)
		Capacitación en el taller	No se adquirió	
		Iniciativa personal		
	Tiempo en que se adquirió el conocimiento	Tiempo	Menos de 1 mes	Cuestionario (Pregunta 9)
			1-2 meses	
			2-5 meses	
			6-12 meses	
Personas que apoyaron para adquirir conocimientos	Familiares	Si apoyaron	Cuestionario (Pregunta 6,8 y 11)	
		Amigos		
		Compañeros de trabajo		
Facilidad y agilidad en el conocimiento adquirido	Instructor	Relación con el facilitador del conocimiento	Si facilitó y agilizó	Cuestionario (Pregunta 13)
			No facilitó y agilizó	

Esta Tabla muestra la población estudiada y el tamaño de la muestra del objeto de estudio

La aplicación de los cuestionarios es el instrumento utilizado para la obtención de información la recolección de datos fue por cuota; asignándole a cada encuestador que aplicará un determinado número de cuestionarios. Así como la observación in situ. Todo el levantamiento de campo se realizó durante el mes de febrero 2014. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 p q} \tag{1}$$

Donde:

n=?

e= 5%

N = la población = 15000 trabajadores (2)

Z = nivel de confianza 95%=1.96

p = 0.50

q = 1-.50

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)(15000)}{(15000)(0.05)^2 + 1.96^2(0.05)(1-0.50)} = 375 \tag{3}$$

El cuestionario fue en una sola etapa en el mes de marzo 2014, con duración de dos semanas.

RESULTADOS

Previo a la aplicación del cuestionario se utilizó una pregunta filtro para tener la certeza de que la persona trabaje en la producción de esfera navideña. De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan por medio de tablas: El perfil del trabajador de los talleres de esfera navideña para la presente investigación, se puede definir con base en los resultados que muestra la Tabla 4 considerando los referentes de: sexo, edad, escolaridad y tamaño de familia con sus respectivos indicadores, relacionados con las preguntas 1, 2,3 y 4 del cuestionario.

Tabla 4: Perfil del Trabajador

Concepto	Indicador	(%)	Total
Sexo (1)	Femenino	62	100%
	Masculino	38	
Edad (2)	Menos de 18	8	100%
	18-29	34	
	30-35	30	
	36-40	15	
	Más de 40	13	
Escolaridad (3)	Primaria	52	100%
	Secundaria	11	
	Técnico	15	
	Otros	6	
	No estudio	16	
Tamaño de familia (4)	1 a 2	16	100%
	3 a 4	46	
	5 a 6	19	
	7 a 8	19	

Esta Tabla muestra el perfil del trabajador de los talleres de esfera navideña identificando que hay mayor presencia de mujeres, la edad predominante es de 18 a 29 años con estudios de primaria y de tres a cuatro integrantes de la familia.

Respecto al perfil del trabajador, con base en los resultados presentados en la tabla 4 la mano de obra femenina es la que tiene mayor número de fuentes de empleo ocupadas. También se observa, la mínima presencia de trabajo de menores de edad (menos de 18 años), existe un sesgo en trabajadores adultos jóvenes que se encuentran en los rangos de más de 18 a 29 y de 30 a 35 años. Notamos además que los trabajadores tienen el grado mínimo de estudios de nivel primaria, pero también un buen porcentaje no estudio. Finalmente es importante el resultado de número de integrantes de la familia que predomina entre 3 a 4 personas, considerando a la madre y al padre de familia, se tienen únicamente 2 hijos. La Tabla 5 muestra los resultados de la pregunta 5.

Tabla 5: Antigüedad de los Trabajadores de los Talleres de Esfera Navideña

	Menos de 1 año	1-2 años	2-5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Total
Antigüedad en el oficio (5)	11%	18%	35%	23%	13%	100%

La Tabla refleja respecto a la pregunta 5 los más altos porcentajes en el rango de 2 a 5 años; seguido de 6 a 10 años por lo que se aprecia que los trabajadores conservan su empleo.

Los resultados que se aprecian en la tabla 5 exhiben seguridad en el trabajo al mostrar una antigüedad que denota madurez, en los rangos de 2 a 5 y de 6 a 10 años. Los resultados de las preguntas 6, 7, 8, 9, 12, 13 y 14 se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6: resultados de la Transmisión de Conocimientos

Concepto	Parametro	%	Total
Inicio del Aprendizaje del oficio (6)	Familiar en casa	57	100%
	En el trabajo	34	
	Algún amigo	8	
	Otro	1	
Lugar de trabajo (7)	Taller	76	100%
	Domicilio	24	
Incremento de la Transmisión del conocimiento (8)	Familiar en casa	58	100%
	En el trabajo	34	
	Algún amigo	8	
	Otro	0	
Tiempo de aprendizaje (9)	Menos de 1 mes	24	100%
	1 a 2 meses	21	
	2 a 5 meses	29	
	6 a 12 meses	21	
	Más de 1 año	5	
Diversidad de conocimientos Transmitidos (12)	Familiar	61	100%
	Compañeros de trabajo	35	
	Forma distinta a las anteriores	4	
Relación previa con la persona que le transmitió el conocimiento (13)	Si	69	100%
	No	31	
Trabajo únicamente en el domicilio (14)	Si	9	100%
	No	81	

La Tabla presenta resultados que ratifican de quienes se reciben los conocimientos como se señala en las preguntas 6,8 y 12, puntualizado que es de familiares.

En la Tabla 6 se muestran los resultados de las preguntas 6, 7, 8, 9, 12, 13 y 14 continuando para efectos del análisis. Se aprecia la presencia de la transmisión de conocimientos al inicio (pregunta 6), en primer lugar entre los familiares y en segundo lugar con los compañeros de trabajo, resultado que se confirma con los resultados que se muestran correspondientes a las preguntas 8 y 12, Incremento de la Transmisión del conocimiento y diversidad de conocimientos Transmitidos, respectivamente. Respecto al tiempo de aprendizaje, podemos comentar que es en tiempo mínimo que va de menos de un mes hasta 12 meses de forma muy equilibrada y según la actividad dentro de la producción de esfera en la que se va a desempeñar el trabajador. El lugar de trabajo es primordialmente en los talleres, sin embargo no se descarta el trabajo a domicilio. Notamos también la existencia de una relación ya establecida con la persona que trasmite los conocimientos. Tabla 7: Concentrado de respuestas a las preguntas 10 y 11, que se refieren a datos de actividades realizadas como parte del oficio en los talleres de esferas navideñas y la dificultad de aprendizaje de cada una de ellas.

Tabla 7: Actividades Realizadas en los Talleres de Esfera Navideña

Actividad	Variedad de Actividades Realizadas (10)	Dificultad de Aprendizaje de las Actividades (11)
Globo	128	131
Metalizado	94	53
Decorado	143	83
Empacado	30	4
Encasquillado	4	4

En la Tabla se observa que de 375 personas 143 actividades de globo y 128 de decorado, constituyendo estas dos las más demandadas en los talleres y domicilios. También se observa que la actividad más difícil de aprender y dominar es el globo.

Los resultados que se resumen en la Tabla 7, muestran que los trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario han prestados sus servicios realizando más de una actividad y que las actividades que se practican frecuentemente que son más requeridas es la de decorador y de globo. También observamos que la actividad que presenta mayor dificultad de aprendizaje es el globo seguida de la actividad de decorado. Relacionando los resultados con las variables encontramos lo que se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8: Relación de Resultados Con las Variables de Investigación

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Resultado
Transferencia de conocimientos en el Trabajo a Domicilio y en los talleres donde se elabora esfera navideña	Tipo de conocimiento	Globo Metalizado Decorado Empacado	Se adquirió No se adquirió	Decorado es el conocimiento más adquirido seguido del globo.
	Forma en que se adquirió el conocimiento (Quien lo transfirió)	Capacitación en casa Capacitación en el taller Iniciativa personal	Se adquirió No se adquirió	La forma en que se inicia con la transmisión del conocimiento en la elaboración de esfera en el domicilio con los familiares.
	Tiempo en que se adquirió el conocimiento	Tiempo	Menos de 1 mes 1-2 meses 2-5 meses 6-12 meses Más de 1 año	Concluimos con base en las respuestas que el tiempo de aprendizaje va desde 1 mes hasta 1 año
	Personas que apoyaron para adquirir conocimientos	Familiares Amigos Compañeros de trabajo Instructor	Si apoyaron No apoyaron	Las personas que participan de forma intensa en la transmisión de conocimientos son los familiares y en segundo lugar los compañeros de trabajo.
	Facilidad y agilidad en el conocimiento adquirido	Relación con el facilitador del conocimiento	Si facilitó y agilizó No facilitó y agilizó	La actividad en a que se tiene mayor dificultad de aprendizaje es el globo, seguida del decorado.
	Facilidad y agilidad en el conocimiento adquirido	Relación con el facilitador del conocimiento	Si facilitó y agilizó No facilitó y agilizó	Las respuestas indican la existencia de una relación previa con la persona que transmitió el conocimiento

Esta Tabla muestra los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios, relacionado con las variables y podemos mencionar que es notable la transmisión de conocimientos tácitos respecto a las diferentes actividades involucradas en el proceso de elaboración de esfera navideña, entre familiares y compañeros de trabajo.

Con base en los resultados presentados identificamos que el conocimiento que se transmite es el conocimiento tácito, que la transmisión se apoya en las redes de conocimiento familiares y retomando los conceptos presentados en la revisión de la literatura, podemos determinar que existen redes de conocimiento al localizarse un grupo de individuos con intereses comunes y que se transmiten sus conocimientos y experiencias con base en la confianza y la reciprocidad. La red que se identifica es interorganizacional- sectorial, y los actores que intervienen en ella son primordialmente familiares y compañeros de trabajo. Finalmente incorporamos los resultados obtenidos en la Tabla 9, para confirmar la existencia de las redes, considerando las dimensiones para el análisis de las redes de conocimiento señalado en estudios realizados por Casas (2003).

Con la Tabla 10 presentamos por medio de la dinámica de las redes la transmisión de conocimientos de conocimiento, apoyándonos en a propuesta de Casas, (2003). En la tabla 10 es notoria la participación de actores diferentes a los referidos en otros estudios, realizados y se presentan únicamente de forma muy sintética a los que participan en la red.

CONCLUSIONES

En la realización de actividades manuales, dentro de la diversidad de conocimientos, el conocimiento que se transmite es el conocimiento tácito. En la transmisión del referido conocimiento se tiene como apoya la participación de las redes de conocimiento o redes sociales, que si bien hay diversidad de ellas existen en específico un tipo de redes que se caracterizan por facilitar la transmisión del conocimiento tácito. Con base en las relaciones establecidas entre los diferentes actores de la red.

Tabla 9: Existencia de las Redes de Conocimiento En la Transmisión de Conocimientos

Concepto	Si Aplica Familiares	Si Aplica Compañeros de Trabajo
Existencia de la Red de Conocimientos.	Si	Si
Elementos de la Red de Conocimientos. (elemento humano, así como por factores tecnológicos y sociales)	Si	Si
Formación de la Red de Conocimientos. (Relación del empresario con clientes y Proveedores)	Si	Si
Dimensiones de la Red de Conocimiento. Análisis :		
1) El contexto institucional de la colaboración entre los sectores público y privado;	Si	Si
2) La estructura o morfología de las redes;(los nodos representan a los actores y las áreas que conectan los nodos representan las relaciones, es decir los integrantes)	Si	Si
3) La génesis, desarrollo y dinámica de las redes (Dinámica: direccionalidad, duración, frecuencia comunicación)	Si	Si
4) El contenido y/o los insumos que se intercambian (Sobre la idea de conocimiento: tácito y codificado; intercambio de conocimiento, Flujos e insumos de conocimiento: endógeno y exógeno, Tipos de conocimiento: científico, tecnológico, empresarial, Fuentes: acceso a fuerza de trabajo altamente capacitada, universidades locales e internacionales, competidores, alianzas, incentivos gubernamentales, prensa y artículos sobre comercio, eventos locales e internacionales, Canales para cruzar fronteras: contratación de nuevo personal, publicaciones, reuniones, modos informales de comunicación, movilidad de personas entre organizaciones	Si	Si
Extensión de fronteras: relaciones personales informales.		
5) Los resultados de las redes y del intercambio de conocimientos. (Innovaciones radicales o incrementales, Generación de capacidades en las empresas, Generación de conocimiento, resultados sociales, económicos y/o políticos y Creación de redes de conocimiento).	Si	Si

Esta Tabla muestra la existencia de las redes de conocimiento que apoyan la transmisión de conocimientos entre trabajadores de esfera navideña, compañeros de trabajo y familiares.

Tabla 10: Dinámica de las Redes de Conocimiento En las MIPYME Poblanas

Estructura de las Redes (Integrantes)	Dinámica: Direccionalidad, Duración, Frecuencia Comunicación y Alcance	Contenido: Formas de Intercambio E Insumos Que Circulan	Resultados de las Redes y Del Intercambio de Conocimiento
Trabajador	Contactos personales del trabajador. Se observa una direccionalidad de ambas partes, una durabilidad que tiene su origen al inicio de la vida laboral. Construcción de la relación por interés de ambas partes. El inicio de la relación coincide con el inicio de las actividades laborales.	Información con respecto a las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña. Acceso a recursos , en este caso sobre herramientas necesarias que faciliten las actividades.	Generación de conocimiento tácito sobre las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña
Familiares	Contacto personal del trabajador. Construcción de la relación por interés de ambas partes. Se observa un intercambio frecuente de información y conocimientos sobre las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña. Y al igual que la relación anterior, el inicio de la relación coincide con el inicio de las actividades laborales del trabajador.	Conocimientos , específicamente respecto a las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña a la tecnología e insumos. Acceso a recursos , en este caso a materias primas y herramientas.	Herramientas acorde a las necesidades y exigencias de las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña.
Compañeros de trabajo	Contactos personales. Por interés de ambas partes hay un intercambio cotidiano de información y conocimientos tácitos y este vínculo ha existido desde que inició la actividad laboral del trabajador en el taller.	Información sobre las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña	Conocimientos tácitos de las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña.
Empresa (taller)	Contactos personales. Por interés de ambas partes hay un intercambio cotidiano de información y conocimientos tácitos y este vínculo ha existido desde que inició la actividad laboral del trabajador en el taller.	Asignación de un compañero que guíe en el desempeño de actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña	Conocimientos tácitos de las actividades que integran el proceso de elaboración de esfera navideña.

Esta Tabla muestra la existencia de las redes de conocimiento entre el trabajador y los diferentes actores que integran la red de conocimientos.

El resultado del trabajo, en primer lugar nos permitió confirmar la transmisión de conocimientos tácitos mediante la existencia de las redes sociales establecidas por el trabajador con sus familiares y compañeros de los talleres de esfera navideña. Así como identificar a los actores que integran la red formada por el trabajador con base en los estudios realizados por diferentes autores. Y que el trabajo de elaboración de

esfera navideña se aprende en el seno familiar, y se perfecciona en la misma familia y en los talleres, lo que permite externar la notoria existencia del trabajo en talleres y en los domicilios. Con lo que se logra el objetivo del trabajo: identificar la participación de las redes de conocimiento como facilitadoras en la transmisión de conocimiento en la actividad artesanal de elaboración de esfera navideña. Situación que adicionalmente es apoyada como ya se mencionó por la existencia de la red social. Comentada Que es uno de los enfoques que autores como los referidos en la revisión de la literatura abanderan como herramienta que facilita y agiliza la comentada transmisión de conocimientos.

Apoyando lo anterior con una propuesta de dimensiones de la red, en la que intervienen actores que no se han manejado de forma frecuente, en estudios de redes. Lo anterior nos permite sumar un caso diferentes a los ya realizados en materia de transmisión de conocimientos y hacer notar la importancia de las redes sociales como facilitadoras del proceso, que si bien existen otros enfoque respecto a la transmisión de conocimientos, nosotros nos enfocamos en la multicitada red social, ya que es algo natural y espontaneo que surge como resultado de las relaciones de convivencia entre los seres humanos. Añadiendo a los resultados primarios obtenidos respecto a la transmisión de conocimientos que se inició con un trabajo de levantamiento de campo que resulto fácil por la disposición que caracteriza a la gente que habita en la provincia mexicana y que facilitaron con su respuesta a los cuestionarios el validar la postura de los investigadores señalada en el objetivo. Comentamos también que el perfil del trabajador concuerda con la población que predomina en las pequeñas provincias de los distintos estados de México.

Para cerrar las conclusiones señalamos que se deduce de nuestros resultados que las redes de conocimiento facilitan el intercambio y la transmisión de conocimientos tácitos, no codificados por medio de experiencias y guía en el desarrollo de actividades, atendiendo a la confianza entre los actores que intervienen y considerando como punto central de inicio en la referida transmisión a la familia.

Las limitaciones que marcamos en el trabajo es que la fecha de aplicación del instrumento para lo obtención de la información de fuentes primarias se realizó en el mes de febrero, mes en el cual las actividades en la producción de esfera están al mínimo en algunos talleres y no existe actividad en el trabajo a domicilio. Como futuras investigaciones se abren las oportunidades para explorar aspectos como la innovación en la actividad de la elaboración de esfera en diferentes aspectos y hasta donde la actividad estudiada realiza practicas sustentables en su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

Casas, R. (2003), “Enfoque para el Análisis de Redes y Flujos de Conocimiento, en Itinerarios del Conocimiento: formas, dinámicas y contenido, Un enfoque de Redes, Matilde Luna (Coord.)”. Tecnología, Ciencia, Naturaleza y Sociedad, ANTHROPOS, IIS, México, UNAM, pp. 355-374.

Coleman, J. S. (1988). “Social capital in the creation of human capital”. *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

Espinoza R. R. (2011). “Redes de investigación y desarrollo. Estructuras organizacionales para la transferencia de conocimiento” *Ulticiencias*, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 235-243, Universidad del Zulia

Granovetter, M.S. (1985).” Economic action and social structure: The problem of embeddedness “. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.

Imai, K. (1991), “Globalisation and cross-norder networks of Japanese Firms”, Paper presented to the Conference Japan in a Global Economy, Stockholm School of Economics, 5-6 septiembre.

Lin, N. (2001). "Social Capital: A Theory of Social Structure and Action". Cambridge: Cambridge University Press

Lundvall, B.A. (2000), "The learning Economy: Some implications for the knowledge base of health and education systems" en *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*, OCED, París, pp. 125-141.

Nelson, Richard R. (2000), "Knowledge and Innovation Systems", en *Knowledge Management in the Learning Society. Education and Skills*, OCED, París, pp.115-124.

Macdonald, S. (1992), "Formal collaboration and informal information flow", *International Journal of Technology Management*, 7 (1-3), pp. 49-60.

Podolny, J. y Page, K. (1998). "Network forms of organization". *Annual Review of Sociology* 24: 57-76.

Plucknett, D. Smith, N. y Özgediz S. (1990). "Networking in international agricultural research. *Science*" 225:989-993.

Quandt, Carlos, (2000), "Enterprise Level Innovation in Emerging Clusters: The Impact of Local and External Sources in the Diffusion of Technological Knowledge". Ponencia presentada en la Triple Hélice, abril, Río de Janeiro.

Ryle, G. (2005) *El concepto de lo mental*, España, Paidós.

Senker, J. y Faulkner W. (1996), "Networks, tacit knowledge and innovation", en Coombs, Richards y Walsh Savioti, *Technological collaboration. The Dynamics of Cooperation in Industrial Innovation*, Edward Elgar, Chentelham, pp. 76-97.

Vargas, J. *Teoría de la acción colectiva: Sociedad civil y movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica*. Revista Nómadas, N° 7, 2003.

BIOGRAFÍA

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz. Doctora en Dirección de Organizaciones. Desde 1986 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: monseveram@hotmail.com

Rafaela Martínez Méndez. Dra. En Ciencias de la Administración. Desde 1992 es Profesora-investigadora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: rafaela72280@hotmail.com

Gerardo Vera Muñoz. Doctor en Administración. Desde 1986 es Profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: gerver61@yahoo.com.mx

E. J. Antonio Anzaldo Ortiz. Maestro en Administración. Desde 2014, becario del proyecto Transición de conocimiento por medio de las redes sociales en las empresas que elaboran esfera navideña en Chignahuapan Puebla, egresado de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. E-Mail: anzort@hotmail.com.mx

LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL, EJES PARA CONSOLIDAR UN CLÚSTER: CS MUEBLES EN JALISCO, MÉXICO

Berta Ermila Madrigal Torres, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCEA
Ricardo Arechavala Vargas, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCEA
Katia Lozano Uvario, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCSH
Rosalba Madrigal Torres, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCSH

RESUMEN

En este trabajo, se presenta evidencias de cómo los líderes cambian de paradigmas y van construyendo el capital social (CS) necesario para la consolidación de clústeres”: Caso CS-Muebles y Decoración de Jalisco, México; del cambio de una cultura empresarial individualista a la conformación de redes de colaboración y trabajo en equipo. Se hace uso de la investigación participativa, apoyada por la metodología casuística, se lleva a cabo un comparativo de otros clústeres del mismo giro localizados en Italia y Alemania versus el del Occidente de México.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Capital Social, Clúster

LEADERSHIP AND SOCIAL CAPITAL, AXES TO CONSOLIDATE A CLUSTER: CS-FURNITURE IN JALISCO, MÉXICO

ABSTRACT

In this paper, we present an analysis of how leaders change paradigms and build the social capital necessary for the consolidation of clusters in CS-furniture Jalisco, Mexico. We specifically examine the change of corporate culture shaping individualistic to collaborative networks and teamwork. The paper makes use of participatory research, supported by the case casuist methodology and made a comparison of other clusters in the same industry located in Italy and Germany.

JEL: L29

KEYWORDS: Leadership, Social Capital, Cluster

INTRODUCCIÓN

Este trabajo da cuenta del capital social del sector muebles de Jalisco y de sus líderes, al cambiar un paradigma de organización y trabajo individual al grupal. El papel que han jugado los líderes, así como la fase de consolidación tanto del clúster como de su capital social.

Se presenta el resultado y avance de investigación participativa con los principales actores y clúster de muebles del estado de Jalisco. En la revisión de la literatura se plantean las teorías del capital social, tanto individual, como colectivo con el alcance de redes, confianza y la importancia que reviste para el clúster que se tenga un capital social sólido. En el apartado de metodología utilizada se presenta los instrumentos metodológicos y el periodo de la investigación así como las variables analizadas. La forma como se hace

el diagnóstico del clúster. El papel que han jugado los líderes en el sector en el lapso de cinco años, así como la alta rotación de los mismos y el estatus actual.

En los resultados de la investigación, se hace un análisis de las variables de capital social y liderazgo con una visión global; el consenso según los participantes en un grupo focal, así como algunos extractos de las entrevistas semiestructuradas, aplicada a los líderes sobre el impacto de su liderazgo. Finalmente se presentan las conclusiones, las limitaciones del estudio y las nuevas veredas de investigación surgidas de los resultados obtenidos y una propuesta de perfil del líder para consolidar el Clúster de muebles de Jalisco.

REVISIÓN LITERARIA

Las variables de estudio son: liderazgo, clúster, capital social, desde el campo científico social, administrativo y económico, el cual, se enfoca en el estudio del capital social desarrollado en los clústeres sustentados con redes de colaboración, ya que las ciencias sociales estudian el comportamiento, manifestaciones, actividades de las personas y sus estilos de liderazgo. En este caso se hace principal hincapié en las dos variables, para que al estar consolidado el capital social y el liderazgo de sus directivos sea capaz de llevar un clúster económico del sector mueblero.

Liderazgo y Capital Social

El liderazgo es la acción que hace el líder y puede considerarse como un proceso, un comportamiento o capacidad. Hay diferentes definiciones y alcances, en este caso se toman en cuenta para efectos de la construcción del CS en un clúster lo que refiere Valenzuela (2007), *"El liderazgo es la capacidad de desarrollar y comunicar una visión a un grupo de personas que harán que la visión se logre"* y la de Richards & Engel (2005), *"El liderazgo es la articulación de visiones, que encarna los valores y la creación de un entorno en el que las cosas se puede lograr"*. Es lo que se requiere en el clúster.

El líder asume ciertos estilos de liderazgo, el que han adoptado algunos líderes del sector CS Mueblero y Decoración de Jalisco, es el liderazgo distribuido como lo menciona Longo (2008), por ser el más indicado para generar la innovación tanto en el proceso de producción como en la forma de liderar y conformar el CS. En tanto, el liderazgo transformador es utilizado para generar visiones comunes, cambiar paradigmas de acuerdo a los cuatro pilares en que se sustenta:

1. Desarrollo más humano, libertad personal y una predisposición hacia lo colectivo.
2. Aspira a elevar los valores y necesidades de sus colaboradores para su realización personal y en lo laboral.
3. El colaborador aspira a alcanzar metas que vayan más allá de las expectativas tradicionales.
4. Romper con el individualismo, dando pie a relaciones de mayor cooperación.

El liderazgo y el capital social, se convierten en herramientas para el desarrollo sostenible, como lo proponen (Ribeiro & Vila, 2005), Prieto & Fabelo (2009), Longo (2008) y Goleman (2013). Madrigal (2013) refiere que "el liderazgo se convierte en un asunto de florecimiento de habilidades y destrezas adquiridas en un proceso de aprendizaje social", donde cada líder tiene un capital individual que logra conjuntar y unir en uno colectivo, logran formar redes de colaboración, tanto personales como institucionales.

El Clúster Resultado del Capital Social y la Acción del Líder

Los clúster en los países desarrollados se han convertido en una herramienta de desarrollo económico, las iniciativas de agrupación eran asociadas a las economías avanzadas, con proyectos de agrupaciones de

desarrollo basadas cada vez más popular en las economías desde la década de 1990. Paradigma que en México los líderes de diferentes sectores han promovido; en Jalisco a finales de los 90's se inicio.

Para efectos de este estudio asumimos el alcance de clúster Garnica (2004), lo define como *“un conjunto de vínculos e interdependencias entre diversos actores (empresas, universidades e instituciones puente) que se involucran en la cadena de valor dedicada a producir bienes, servicios y procesos de innovación”*. Para que este fenómeno se dé primero deben existir líderes y actores que sean capaces de construir el capital social necesario para la consolidación del clúster. Macías (2002), definió a los clústeres como conjuntos de empresas en un territorio, que compiten y se apoyan entre sí en una entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa, tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona territorial determinada. Fenómeno que se da ampliamente en el sector de muebles, caso de este estudio.

El Capital Social Como Plataforma del Clúster

Los clústeres han sido analizados por los sociólogos y teóricos de la organización enfatizando la importancia de incorporar las redes sociales y el capital social que lo sustenta. El capital social, lo han definido a finales del siglo XX como la ciencias del desarrollo, conformado por el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas practicadas de comportamiento cívico y el nivel de asociatividad (Kliksberg, 2002).

La CEPAL (2003:13) define el capital social como *“el conjunto de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza, comportamientos de cooperación y reciprocidad. Se trata, del recurso de las personas, los grupos y las colectividades en una relación social, en las redes de asociatividad de grupos”*. Mientras que Casanueva, Castro, & Galán (2009:40) definen el capital social *“como una red de relaciones que posee una organización o individuo, la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están incrustados en la red”*.

Casanueva et al. (2010) concuerdan con CEPAL en relación al capital social, visto como *“una red de relaciones que posee una organización (o individuo), la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están integrados en la red”*. Las redes de negocio según Contreras, López, & Molina (2011:4) se encuentran conformadas por una dirección de colegas u socios, clientes, proveedores, transportistas, distribuidores y contactos en las universidades, centros de investigación, firmas y asesorías.

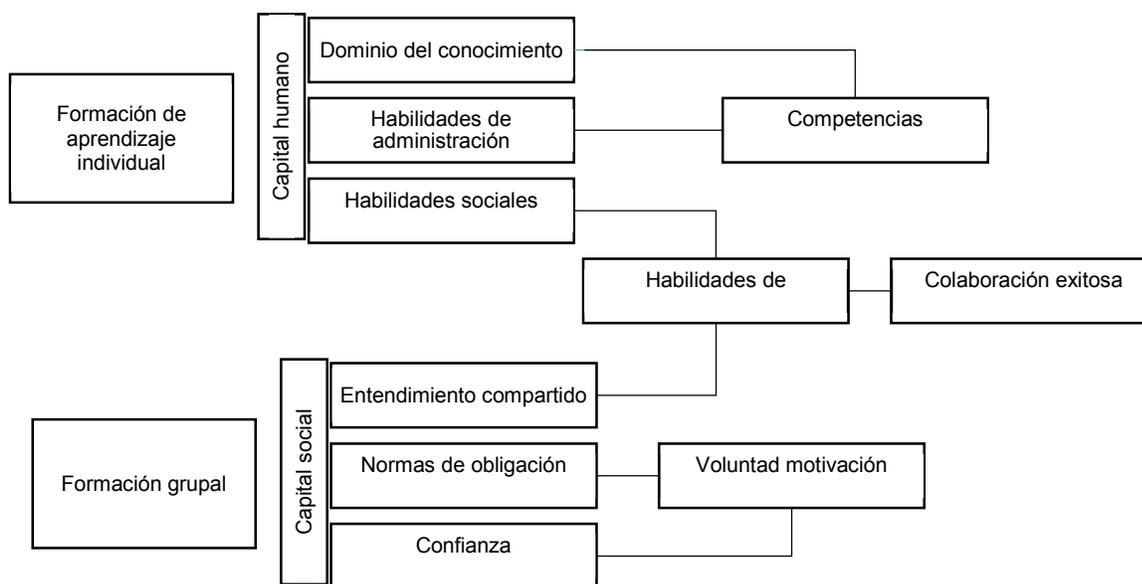
Bourdieu (1980), define al capital social como *“el conjunto de recursos que están ligados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas, de intercomunicaciones; en otras palabras, que estén ligadas a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están dados con propiedades comunes, pero están unidos por vínculos permanentes y útiles”*.

En cambio Ostrom (2003:160), clasifica el capital social con una visión minimalista *“el acceso de las personas a redes personales favorables”*, lo desarrolla cada individuo en relación a los contactos o amigos que puede encontrar a su alrededor, el cual este capital social se desarrolla a veces a costa de los demás. Existe mucha literatura del capital social, lo cual nos lleva a entender que tiene varios alcances desde el punto antropológico y económico. Resulta difícil encontrar teóricos con una sola visión, algunos retoman el concepto, como un recurso estructurado dentro de una red o grupo social del que se obtiene beneficios en su mayor parte. Otros lo asumen como un conjunto de valores, en los cuales describen la vida diaria de las personas en la familia y la organización empresarial, la mayoría coincide que sustentan el desarrollo de grupos, en este caso el de un clúster, donde se destaca como elemento esencial, la confianza, cooperación y una visión común. En la figura uno se visualiza el CS como el pilar fundamental para generar cooperación.

contreras et al. (2011:1) refiere que la confianza como esencia del capital social entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas que caracterizan a la misma, cuando alcanza altos niveles de asociatividad, indica que es una sociedad con capacidad para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, sinergias de orden general en su interior. Autores que han trabajado el tema Madrigal, Arechavala, & Madrigal (2012), Putnam (1995), Ostrom (2003), Lechner (1999) y Morales, Sanabria, & Arias, (2010).

La confianza juega un papel importante en el ámbito competitivo en los sectores productivos, ya que esta, es un valor de las relaciones sociales que permite emprender, trabajar y desarrollarse en conjunto. “Las disposiciones necesarias en el valor competitividad tienen que ver con representaciones de una realidad adversa, de recursos (entre ellos tiempo), un escenario o un campo social, disposiciones a “jugar” en determinadas condiciones y tener disposiciones a pro-accionar y reaccionar ante las configuraciones del campo” (Contreras et al. 2011).

Figura 1: El Capital Humano Como el Pilar Para Formar un Capital Social, Para la Colaboración en la Organización



Fuente: Adaptado de Andersson (2004). El enfoque de CS con el capital humano son dos variables elementales que contribuyen a la colaboración exitosa. Coleman (1988:97), refiere que el “capital social en la creación de capital humano facilita ciertas acciones de los actores, ya sean personas o empresas, los actores dentro de la estructura pueden ser factor clave para la determinación de tareas o actividades dentro de una grupo social”.

Beneficios y sustentabilidad del clúster y establecimiento de redes. El capital social es la determinación del comportamiento, rendimiento y desarrollo de las empresas. Yamamura (2008) y Casanueva et al. (2010), señalan que existen cada vez más evidencias de que el rendimiento empresarial está influenciado por determinadas características de las redes inter-organizativas en las cuales incluyen los tipos de relaciones que se producen en determinadas redes, basándose en la confianza y cooperación que a la vez fortalece el capital social, así como las características de los actores que conforman el clúster.

METODOLOGÍA

Se determinó utilizar la investigación aplicada, exploratoria, bibliográfica y casuística por considerar cada institución que forma un caso de estudio al igual el líder que está al frente del clúster. Para la comparativa de los clúster en el mundo se analizó la estructura de los más exitosos de otros países como Italia y Alemania, así como el modelo del clúster de la industria mueblera de Jalisco, México.

Apoyados por los instrumentos de investigación como: el cuestionarios, guía de entrevista semiestructurada, aplicada a informantes claves: cuatro responsables del clúster, tres actores de gobierno, tres empresarios y tres presidentes de asociaciones. Se organizó un grupo focal de 17 personas, integrado por los principales actores del clúster; directores de CS Muebles, representantes de las asociaciones y gobierno, la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco A.C. (AFAMJAL), la Cámara Regional de la Industria y la Transformación (CAREINTRA) y Secretaría de Promoción Económica (SEPROE); La Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC); la Cámara de la Industria Mueblera del Estado de Jalisco (CIMEJAL), entre otros, con la finalidad realizar un diagnóstico del clúster, además de la identificación del capital social, las sugerencias para la articulación y consolidación del mismo. A estos actores se aplicó un cuestionario interactivo y a la vez ellos plantearon la propuesta.

RESULTADOS

El capital social está relacionado con los procesos de aprendizaje que interactúa dentro de las organizaciones, convirtiéndose en el motor del desarrollo, dando como resultado el impulso económico de las industrias. El clúster muelero y la decoración del estado de Jalisco, se encuentra en la fase de sensibilización y construcción del capital social necesario para que se dé la cooperación y trabajo en conjunto, entre las organizaciones que lo conforman, así como, con los proveedores, además de las instancias que intervienen en la cadena productiva. En la figura dos, hemos descrito la evolución del sector desde 1944 hasta el 2009, cuando se constituye el Clúster de Muebles y decoración del estado de Jalisco, (ver figura 2).

Figura 2: CS Muebles y Decoración



Fuente: Madrigal et al. 2012. El sector muelero ha tenido presencia en CAREINTRA, con el fin de contar con capacitación. Además En 1981 FUNTEC suma esfuerzos a la conformación del Clúster del Sector Mueblera de Jalisco, A.C., ofrece servicios de capacitación, asistencia técnica y de diseño. En tanto que la CIMEJAL, interactúa con los diversos niveles de gobierno. La las empresas de la industria del mueble y la decoración articulan la estrategia de Expo mueble con el fin de presentar sus nuevas propuestas.

De las grandes fortalezas del sector de muebles es el crecimiento que se identifica tanto en personal ocupado como el número de empresas. En 2004 de 1,836 aumenta en el 2009 a 2,344, el incremento fue de 22 por ciento. Así mismo sectores, empresarios considerados que han trabajado con y como clúster, es el caso de los transportistas, proveedores, textil y herrajes entre otros.

Por lo tanto, los líderes de muebles y la decoración en el estado Jalisco han estado trabajando en la creación del clúster. El cual, está integrado por la Secretaría de Promoción Económica (SEPROE), La CAREINTRA, AFAMJAL, Cámara Nacional de Comercio, Servytur de Tlaquepaque y Tonalá (CANACO), Asociación de Fabricación de Muebles de Ocotlán (AFAMO), Cámara de la Industria Mueblera (CIMEJAL), mesas de trabajo con la Universidad de Guadalajara (UdeG), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), El Centro Universitario UTEG y El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, además de la Fundación Mexicana para la Innovación y Trasferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC), el clúster es liderado por CS Muebles y la decoración.

Aprendizaje del Capital Social de Otros Países

¿Qué se aprender de los clúster consolidados de otros países? Alemania e Italia son dos países con desarrollos en el sector muebles, al haber implementado estrategias para la conformación de clúster. En el caso de la industria mueblera de Italia estaba concentrada por distritos industriales, los cuales en los años cincuentas pasaron de ser artesanales a ser un sector industrializado (Parrilli, 2008). Lo anterior condujo un desarrollo significativo, mediante la incorporación de maquinaria, asistencia técnica, perfilarse a nuevos mercados y consolidarse como clúster.

Los clúster de Italia son reconocidos a nivel mundial por la evolución y desarrollo que han logrado mediante la innovación e implementación de nuevos procesos de aprendizaje, diseño, automatización en procesos computarizado, implantación de nuevos materiales, adaptación a nuevos estándares, uso de tecnología en la venta y comercialización de productos por medio de online, etc.

Tabla 1: Análisis Comparativo se los Clúster Italia, Alemania y Jalisco México

Clúster italiano	Clúster Alemán	Clúster CS Muebles Jalisco/México
Un sistema territorial delimitado	Alta tecnología en el sector	Conglomerado empresarial
Una comunidad de personas	Empresas claves del sector:	Incipiente innovación en tecnología
Empresas PYMES especializadas	Empresas de apoyo	Diseño y calidad
Calidad de los recursos humanos	Escuelas	Sector artesanal
Actores institucionales	Gobierno	Indicios de desarrollo en innovación del diseño
Proveedores, (Competencia y cooperación)	Dinámica del mercado internacional	Mercado interno
Clientes	Diseño e innovación:	No integración de la cadena productiva
Recurso humano calificado.	Capital social consolidado	Bajo nivel de capital social
La comunidad apoya al clúster	Visión común	En proceso de consolidación
Visión común	Grandes empresas	Pymes

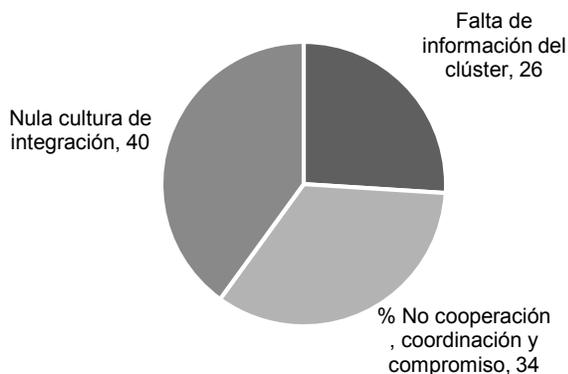
Fuente: Elaboración propia, 2012. Tres variables que puede aprender de los clústeres italiano y alemán: formar su recurso humano calificado, innovación y tecnología, vinculación con la universidad, gobierno, empresa y consolidar su capital social con una visión común. Mientras tanto el Clúster CS Muebles Jalisco caracterizado por el trabajo artesanal en proceso de desarrollo e innovación del diseño.

En cambio el clúster de la industria de mueblera de Alemania, se caracteriza por su modelo basado en la industrialización del sector (Bermúdez, 2003). Apoyado por el gran desarrollo tecnológico que ha logrado en las últimas décadas en la fabricación de maquinaria y equipo para la transformación de la madera.

El Clúster de Alemania se caracteriza por estar conformada por empresas grandes, las cuales superan el número de 112 personas y su principal línea de producción es la fabricación de muebles de cocina, con más de 172 trabajadores por empresa. Las fortalezas de los clústeres se pueden apreciar en la tabla uno.

¿Qué Opinan los Líderes Sobre su Capital Social?

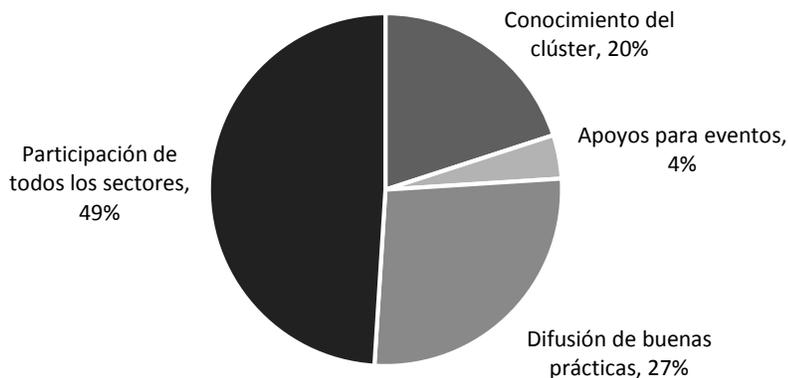
Figura 3: Factores Que Limitan el Desarrollo del Clúster



Los líderes y actores del clúster tanto gobierno, asociaciones y fabricantes están conscientes de lo que ha limitado el desarrollo del clúster, es la cultura de integración 40%, como segundo factor es la falta cooperación y compromiso entre los actores con un 34% y por último, la falta de información y comunicación entre los integrantes del clúster 26%. Lo cual se presentan como barreras para el CS. Fuente: (Madrigal et al. 2012).

Para fortalecer e incrementar la confianza entre los integrantes que conforman el clúster, la participación activa y relación directa entre los sectores (gobierno, asociaciones y fabricantes) es esencial para la construcción de lazos de confianza, así como la difusión y apoyo, para la implementación de buenas prácticas en el sector, un porcentaje considerable dijo, que la difusión del clúster sería una estrategia para crear confianza, (ver figura 4).

Figura 4: Acciones y Estrategias Para Incrementar la Confianza



Los principales problemas que manifiesta el clúster son: en primer lugar la falta de trabajo en equipo, cooperación e integración del sector mueblero 49%, en segundo es la falta de implementación de innovación y diseño e integración de empresas de apoyo (proveeduría) 27%, en tercero, la falta de integración de una visión en común 20%, así como también un bajo nivel de cultura empresarial y desconocimiento en materia de comercialización por parte de los fabricantes 4%. Fuente: Resultados del grupo focal, (2012).

El capital social sin duda es un factor importante en el desarrollo de los clúster. Barba (2011), afirma que para desarrollar y construir el capital social, un elemento que puede ayudar a fortalecerlo es mediante la participación de los actores y proximidad en sus diversas dimensiones físicas, económica, social, cultural y tecnológica.

El líder es el que debe desarrollar esta fase del CS. Para lo cual describimos los fenómenos y retos de movilidad de líderes o responsables del clúster. Alta rotación de personal directivo del clúster, así como perfil de los directivos y débil liderazgo en el sector, (ver tabla 2).

Tabla 2: Líderes de Clúster Periodo de Gestión y Sus Logros 2009-2012

Nombre	Periodo	Perfil/ escolaridad	Logros
Alfonso Padilla	2009	Empresario	Precursor y líder empresarial
Armando Elizalde Lozano	2010	Economista, consultor y asesor	Estrategias en marcha
Martin López Ramírez	2011	Empresario	Expo las Vegas
Yadira Reynoso Ayala	2012	Consultora y analista	Capacitación y socialización

Fuente: Elaboración propia, investigación 2012. *Los periodos de gestión en las cámaras empresariales son de 2 años, no coinciden los cambios. Una política no clara y consolidada del sector gobierno en lo relacionado al fomento y desarrollo de clúster. Así como, la alta rotación de los responsables del clúster, algunos de los líderes han cambiado de paradigma.*

En junio del 2012, AFAMJAL asumió el liderazgo del clúster, el cual ha emprendido acciones de socialización, generación de confianza en un proceso de educación, reeducación y aprendizaje constante que tiene que venir a la par con un programa de capacitación, formación y de estímulos fiscales, programas de innovación y tecnología. Además, se ha invitado a otros actores ligados en la cadena productiva del mueble que se sumen en los trabajos del clúster y estos son:

Los productores de madera y la política de gobierno para fomentar las plantaciones de madera nativa y madera no nativa.

Los transportistas

Los insumos y troqueles

Los diseñadores de equipo y tecnología para la fabricación de muebles

Los comerciantes.

Las universidades, donde se encuentra el capital humano especializado.

Ideas Que Comparten y Sus Fortalezas

Los empresarios están concientes que se tiene que trabajar en mejorar su competitividad en equipo y generar confianza, para ser competitivos en otros mercados, actualizarse para atraer nuevas industrias y fortalecer las que ya existen e innovar a la actividad del mueble. No descuidar el mercado interno, brindar la oportunidad a los habitantes de adquirir productos de calidad y satisfacer las necesidades de diversos presupuestos.

Acciones y Estrategias Para Incrementar la Confianza

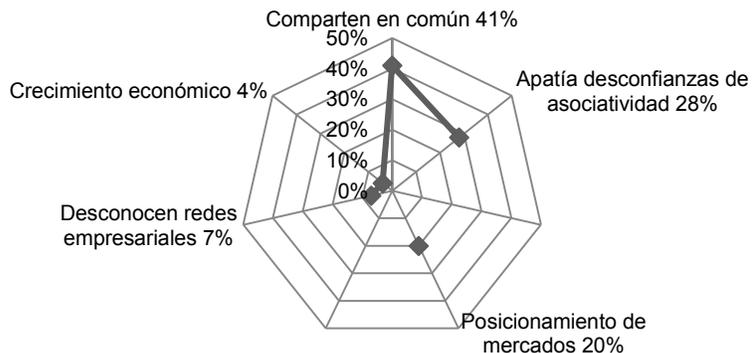
Ante la interrogante ¿Qué acciones propone para incrementar en el corto plazo la confianza de los empresarios en el proyecto de clúster encabezado por CS Muebles? El 49 por ciento proponen la participación de todos los actores. Lo cual refleja la sencillez que tienen de la importancia del trabajo en equipo. Ante los resultados de la investigación y análisis de la literatura; se propone que el primer paso para el éxito de un clúster es la construcción de su capital social y la construcción de una visión en común da como resultados los vínculos de cooperación e integración que sustentan el mismo.

CONCLUSIONES

Sin duda el capital social juega un papel importante en el desarrollo de las empresas, organizaciones y conformación de clúster. Para Albuquerque (2006), el aprendizaje regional mediante el capital social y la confianza en las redes entre empresas, son cruciales el contexto social y cultural tanto de la infraestructura de investigación como de la red de relaciones entre empresas y actores territoriales, el desarrollo del capital social favorece a la innovación mediante las relaciones de cooperación en los actores que

participan en los clústeres, en cambio para Jung & Garbarino (2006), las relaciones sociales y movilidad del recurso humano genera una mayor transferencia de conocimientos, dando la oportunidad al desarrollo a las aglomeraciones empresariales y formación de clúster. Fenómeno que se está generando en este clúster estudiado.

Figura 5: Ideas Que Comparte los Integrantes el Clúster de Muebles de Construir CS



Los actores del cluster mencionan que lo que comparten en común con 41% es la competitividad empresarial y un 28% señala desconfianza para asociarse, el 20% le interesa el posicionamiento de los mercados, el 7 por ciento desconoce la dinámica de las redes empresariales y el 4 por ciento lo que les motiva es el crecimiento económico. Fuente. Elaboración propia (2012).

Lo que ha limitado el desarrollo del clúster mueblero y la decoración del estado de Jalisco, es esta integrado por varias asociaciones y se trabajo en consolidar el clúster, descuidando la construcción primero del CS, necesario y con ello la formulación de una visión clara en común y de continuidad por parte de los actores claves. Para fortalecer el capital social del clúster se tienen trabajos incipientes de colaboración en conjunto en un mismo objetivo o un plan de desarrollo que integre tanto a el gobierno, organizaciones empresariales y (universidades, generadoras de conocimiento y recurso humano calificado) logrando el fortalecimiento del capital social.

Se identifica que el clúster de muebles, que existe un frágil capital humano y social, ya que a la respuesta de ellos mismos sus problemas se sustentan en que hay individualismo, desconfianza, comportamientos individualistas y protagonismo así como una ausencia de liderazgo integrador y transformador, que sea capaz de transformar las debilidades en fortalezas. Fenómeno que no se ha podido consolidar el clúster entre otras tres variables que es: alta rotación de los directivos del clúster, la estructura organizacional que propusieron, el protagonismo de los actores y sobre todo la cultura empresarial prevaleciente.

Ante la evolución y los trabajos realizados desde hace más de una década en la meta de integrarse y cooperación mediante una estructura de clúster y consolidación de la cadena productiva. Se han identificado grandes fortalezas de cada una de las instituciones; pero trabajando en forma aislada, a partir de agosto eligieron un nuevo líder con experiencia y que ha sido representante de tres de las cuatro asociaciones muebleras del estado de Jalisco.

Propuesta y Sugerencia

Liderazgo para conformar el capital social de un clúster apoyados por la teoría de Andersson, Hansson, Schwaag-Serger, & Sörvik, (2004) hemos construido el perfil del líder para la planeación, puesta en marcha de un clúster así como las competencias y fases que tendrá que desarrollar el líder para conformar el capital social

Requisitos: En primera instancia el líder tiene que ser un personaje aceptado, con autoridad legítima, amplio conocimiento del sector, capaz de ser independiente a los intereses individuales y genere consensos e intereses generales y una visión en común.

Habilidades interpersonales: Ser un facilitador que suscite consensos, negociación y comunicación, analista, reflexivo, generador de recursos y asegure los existentes.

Cualidades: sentido de servicio, paciente, respeto a las estructuras, incluyente.

Conocimientos: Técnicos, de negocio, de mercado y sea visionario.

Administrador: Proactivo, retador, deseos de superación, tenga jerarquía y autoridad, poder, sea sensible e insensible.

Funciones: Construir el capital social. Conocer la cultura y el sector para empezar a generar confianza, lograr y alimentar la confianza del equipo.

Desarrollar vínculos: Auditar las competencias, tanto de producción como de mercado, establecer visión común y evaluar constantemente.

Definir estrategias y visión: Definir las estrategias y visión, así como las acciones, evaluar resultados, metodologías y establecer redes de cooperación.

Poner en marcha el clúster: Estas son las acciones elementales para construir un clúster. El fenómeno que se dio en CS Muebles y decoración, fueron primero constituyeron el clúster, se han enfrentado al fenómeno de la cultura individualista y no una visión en común en esta fase se encuentran en la conformación y unificación de su capital social, partiendo del individual para sumarlo como equipo y consolidarlo.

BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, F. (2006). *Clústeres, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva*. San José, Costa Rica: Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN).

Andersson, T., Hansson, E., Schwaag-Serger, S., & Sörvik, J. (2004). *The Cluster Policies Whitebook. Författare/Author*. IKED-International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.

Barba Rodríguez, G. (2011). Actores de intermediación y enlace en la construcción de un Sistema de Innovación. El caso de la Industria del Software de Jalisco. En D. Villavicencio Carbajal, & P. L.

Martínez Martínez Adrian & López de Alba, *Dinámicas institucionales y políticas de innovación en México* (pág. 87). México: Plaza y Valdés.

Bermúdez Alvite, J. D. (2003). La Industria del Mueble. *Revista CIS-Madera*, 2-3.

Bourdieu, P. (1980). El Capital Social. *Actes de recherche en sciences sociales Vol. 31*, Janvier (págs. 2-3). Disponible en: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_03355322_1980_num_31_1_2069, fecha de consulta (12/10/12).

Calvo, A. (2007). Capital Social e Innovación en Clústeres Industriales. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 37.

- Casanueva, C., Castro, I., & Galán, J. L. (2010). Capital social e innovación en clúster industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 37-38.
- CEPAL. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Contreras, R., López, A., & Ríos, M. (2011). *Cultura Empresarial: Análisis Social de los Valores en la Mi pyme*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Coleman, J. S. (1988). Capital Social en la creación de capital humano. *La University of Chicago Press*, 97-98.
- Garnica, A. G. (2004). Clúster y competencia (Cooperación y competencia) industrial: Algunos elementos teóricos por considerar. *"Problemas del Desarrollo" Revista Latinoamericana de Economía*, 146.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Jung, A., & Garbarino, P. (2006). Un aporte a los procesos de construcción competitiva basados en clústeres. *Publicación del Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay*, 92.
- Ketels, C., Linqvist, G., & Solvell, O. (2006). *Cluster initiatives in developing and transition economies*. Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.
- Kliksberg, B. (2002). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de capital*, 85-97.
- Lechner, N. (1999). *Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital*. Recuperado el (20/03/12), disponible en: <http://www.desarrollohumano.cl/extencion/bid.pdf>
- Macías, A. G. (2002). Redes sociales y “clústeres” empresariales. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*.
- Madrigal, B. E. (2013). *Líder y Liderazgo*. México: Universitaria, Universidad de Guadalajara y Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas, (pp.31-32).
- Madrigal Torres, B. E., Lozano Uvario, K. M., Ruiz García, R., Ornelas Mata, D., Gerónimo Bautista, E., González Flores, C. U. (2012). Reporte parte II: Evaluación del clúster de muebles y decoración en Jalisco. *Proyecto de Investigación FOMIX-CONACYT: Modelo para el análisis y evaluación de polos de desarrollo en Jalisco*. Guadalajara, Jalisco, México.
- Madrigal Torres, B. E., Arechavala Vargas, R, and Madrigal Torres, R. (2012). El emprendedor y su capital social: Caso el Clúster del Software en Jalisco (The Entrepreneur and Social Capital: The Cluster of Software in Jalisco) (2012). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 5, No. 4, pp. 107-120.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Aguirre, S. E., & Arias Cante, M. A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, núm. 2, 20-22.
- Örjan Sölvell Göran Lindqvist Christian Ketels. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Estados Unidos: www.cluster-research.org

Ostrom, E. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología* (1):160-164.

Prieto Pulido, R. A., & Fabelo, R. A. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sustentable. *Revista Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Vol. 11, (1), 52-62.

Ribeiro, D., & Vila, J. E. (2005). Capital social emprendedor como ventaja competitividad para la performance del proyecto empresarial. *Revista de Negócios*, Vol. 10, (3), 169-183.

Richards, D., & Engel, S. (2005). After the vision: suggestions to corporate visionares and vision champions. En J. D. Adams, *Transforming leadership research Second Edition* (págs. 236-256). New York: John D. Adams.

Valenzuela, K. (9 de jul de 2007). Self Improvement: Leadership. *EzineArticles*.

Venacio, L. L. (07 de 2007). Practices de los distritos industriales en Italia: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social. *Revista OIDLES*.

Yamamura, E. (17 de 05 de 2008). *Dinámica de la confianza social y el capital humano en el proceso de aprendizaje: el caso de agrupación de prendas de vestir a Japón en el período 1968-2005*. Retrieved (30/03/12), from <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/10251/>

RECONOCIMIENTO

Trabajo derivado del proyecto de investigación “Modelo para el análisis, evaluación de polos de desarrollo en el estado de Jalisco, para el diseño y evaluación de políticas públicas en la materia”, apoyado por FOMIX, Jalisco, 2012.

BIOGRAFIA

Berta Ermila Madrigal Torres, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCEA. Correo electrónico agenda.madrigal@gmail.com

Ricardo Arechavala Vargas, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCEA. Correo Electrónico: madrigal@cucea.udg.mx

Katia Lozano Uvario, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCSH

Rosalba Madrigal Torres, Benemérita Universidad de Guadalajara CUCSH

REVIEWERS

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology
Nsiah Acheampong, University of Phoenix
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology
Mohd Ajlouni, Yarmouk University
Sylvester Akinbuli, University of Lagos
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College
Nagib Bayoud, Tripoli University
Ahmet Bayraktar, Rutgers University
Kyle Brink, Western Michigan University
Giovanni Bronzetti, University of Calabria
Karel Bruna, University of Economics-Prague
Priyashni Chand, University of the South Pacific
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan
Bea Chiang, The College of New Jersey
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word
Caryn Coatney, University of Southern Queensland
Iyanna College of Business Administration,
Michael Conyette, Okanagan College
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,
Rajni Devi, The University of the South Pacific
Leonel Di Camillo, Universidad Austral
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh
Mahmoud Elgamal, Kuwait University
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater
Perrine Ferauge University of Mons
Olga Ferraro, University of Calabria
William Francisco, Austin Peay State University
Peter Geczy, AIST
Lucia Gibilaro, University of Bergamo
Hongtao Guo, Salem State University
Danyelle Guyatt, University of Bath
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University
Peng He, Investment Technology Group
Niall Hegarty, St. Johns University
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology
Fazeena Hussain, University of the South Pacific
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University
Sakshi Jain, University of Delhi
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT
Yu Junye, Louisiana State University
Tejendra N. Kalia, Worcester State College
Gary Keller, Eastern Oregon University
Ann Galligan Kelley, Providence College
Ann Kelley, Providence college
Ifraz Khan, University of the South Pacific
Halil Kiyamaz, Rollins College
Susan Kowalewski, DYouville College
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah
Bohumil Král, University of Economics-Prague
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology
Xin (Robert) Luo, Virginia State University
Andy Lynch, Southern New Hampshire University
Abeer Mahrous, Cairo university
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University
Cheryl G. Max, IBM
Romilda Mazzotta, University of Calabria
Mary Beth McCabe, National University
Avi Messica, Holon Institute of Technology
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University
Sandip Mukherji, Howard University
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,
National University of Malaysia
Dennis Olson, Thompson Rivers University
Godwin Onyeaso, Shorter University
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)
Rahim Quazi, Prairie View A&M University
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya
Prena Rani, University of the South Pacific
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth
Maurizio Rija, University of Calabria.
Matthew T. Royle, Valdosta State University
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University
Paul Allen Salisbury, York College, City University of
New York
Leire San Jose, University of Basque Country
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta
University, Indonesia
Sunando Sengupta, Bowie State University
Brian W. Sloboda, University of Phoenix
Smita Mayuresh Sovani, Pune University
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA
(International Air Transport Association)
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore
Qian Sun, Kutztown University
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional
Veteran Jatim
Andree Swanson, Ashford University
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University
Ramona Toma, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania
Alejandro Torres Mussatto Senado de la Republica &
Universidad de Valparaíso
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del
Perú
William Trainor, East Tennessee State University
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah
Ozge Uygur, Rowan University
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University
Ya-fang Wang, Providence University
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University
Jon Webber, University of Phoenix

Jason West, Griffith University
Wannapa Wichitchanya, Burapha University
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio
Bingqing Yin, University of Kansas
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De
Baja California
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge
Tadeo Lozano
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma
De Coahuila
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma De
Baja California
Eduardo Macias-Negrete, Instituto Tecnológico De Ciudad
Juarez
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma
De Tamaulipas
Francisco Jose May Hernandez, Universidad Del Caribe
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma
De Ciudad Juarez
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico De
Monterrey. Campus Ciudad De México
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central
De Chile
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma Del
Estado De Baja California
Julian Pando, University Of The Basque Country
Eloisa Perez, Macewan University
Iñaki Periañez, Universidad Del Pais Vasco (Spain)
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima
Carmen Rios, Universidad del Este
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad
Autonoma De Puebla
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College
Vera Palea, University of Turin
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio
Intiyas Utami , Satya Wacana Christian University
Ertambang Nahartyo, UGM
Julian Vulliez, University of Phoenix
Mario Jordi Maura, University of Puerto Rico
Surya Chelikani, Quinnipiac University
Firuza Madrakhimov, University of North America
Erica Okere, Education Management Corp
Prince Ellis, Argosy University
Qianyun Huang, City University of New York-Queens
College

REVIEWERS

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma De Aguascalientes
Bustamante Valenzuela Ana Cecilia, Universidad
Autonoma De Baja California
María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico
Nacional
Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado De
Colombia
Antonio Arbelo Alvarez, Universidad De La Laguna
Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd.
Cauahatemoc
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De
Querétaro
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge
Tadeo Lozano
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De
Guayana
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad
Peruana Cayetano Heredia
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del
Estado De Sonora
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Pontificia
Bolívariana UPB-Seccional Montería
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón
Bolívar
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma
De Baja California
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De
Guadalajara
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma
De Baja California
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De
Ciudad Juárez
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma
De Coahuila
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja
California
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del
Estado De Puebla
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,
Centro Universitario Costa Sur
Avilés Elizabeth, Cicese
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez
Del Estado De Durango
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez
Del Estado De Durango

Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara
Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del
Estado De Durango
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja
California
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De
Aguascalientes
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica
Centroamericana
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De
Baja California
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal
Montréal Qc Canadá.
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De
Chihuahua
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran
Canaria
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-
Jalisco
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma
De Baja California
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De
Orizaba
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja
California
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De
Tabasco
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y
Tecnológica De Colombia
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma
De Baja California-México
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De
Chihuahua
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/
Euskal Herriko Unibertsitatea
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De
Sonora
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De
Colombia-Manizales
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán

Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma De Baja California
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad Del Norte
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal De Sonora
Erika Olivas, Universidad Estatal De Sonora
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar
Rosa Martha Ortega Martínez, Universidad Juárez Del Estado De Durango
José Manuel Osorio Atondo, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad Del Cauca
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnológica De Bolivar-Cartagena
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal De Sonora
Humberto Rosso, Universidad Mayor De San Andres
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma De Baja California-México
Antonio Salas, Universidad Autonoma De Chihuahua
Claudia Nora Salcido, Universidad Juarez Del Estado De Durango
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma De Tamaulipas-México
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba
María Dolores Sánchez-fernández, Universidade da Coruña

Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autonoma Del Estado De Morelos
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja California
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena
Rosalva Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima

COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

TEMÁTICA

Trabajos de investigación teóricos, empíricos o aplicados en administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad, gerencia, turismo, mercadeo, estadísticas, producción, sistemas de información, derecho laboral, planeamiento estratégico, política empresarial, teoría monetaria, comercio internacional, derecho comercial, temas en educación superior, avances en técnicas de educación y apoyo didáctico, acreditación o certificación, promoción y desarrollo académico, administración pública y disciplinas afines.

INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa. Visite nuestro sitio: TheIBFR.com/RIAF.htm para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

IDIOMA

Revista Internacional Administración & Finance esta diseñada para aquellos trabajo escrito en el idioma español. Si su investigación esta escrita en el idioma ingles visite nuestro sitio www.theibfr.com/journal.htm para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *double-blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 120 días. Si el autor necesita su revisión rápida, el IBFR ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

Al enviar su manuscrito para consideración en nuestros Journals o Revistas, el autor garantiza que el trabajo sometido es original, no ha sido sometido para consideración o publicado en otra revista, journal, o ha sido publica en su totalidad o en forma parcial en un revista, journal, compendio o memorias.

COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web www.THEIBFR.org encontrará los detalles.

SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: www.THEIBFR.org.

COMO CONTACTARNOS

Mercedes Jalbert, Managing Editor
Revista Internacional Administracion & Finanzas
The IBFR
P.O. Box 4908
Hilo, HI 96720
editor@theIBFR.com

WEBSITE

www.theIBFR.org, www,theIBFR.com

PUBLICATION OPPORTUNITIES

REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The Journal is listed in Cabell's, Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent

Business Education & Accreditation

Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

Accounting & Taxation

Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. AT is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. RGN is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN. RGN will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, *colciencia*, etc. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The Journal acceptance rate is 20 percent.
