
REVISTA

R GLOBAL *de* NEGOCIOS

Volumen 3

Número 4

2015

CONTENIDO

Estructura de Capital y Riesgo Financiero: Evidencia Empírica en Pymes Hoteleras Luis Alfredo Gallardo Millán & Ezequiel Avilés Ochoa	1
Comportamiento de la Tasa de Rotación Laboral en la Industria Maquiladora en Mexicali, Baja California, 2009-2013 Luis Ramón Moreno Moreno, Virginia Guadalupe López Torres & Ma Enselmina Marín Vargas	11
Medición del Clima Organizacional Gubernamental Utilizando Calidad en el Servicio Como Parámetro Jesús Guillermo Sotelo Asef, Delia Arrieta Díaz & Ernesto Geovani Figueroa González	27
Titulación en la Modalidad de Tesis en el Pregrado, Programa de Verano Científico: Evidencias de México Deneb Elí Magaña Medina, Norma Aguilar Morales, Luis Alfredo Argüelles Ma & Román Alberto Quijano García	39
Retención del Talento Humano en Pequeñas y Medianas Empresas: Evidencias de México Rosalba D. Vásquez Mireles, Yolanda Mejía de León, Baltazar Rodríguez Villanueva & Magda Tomasa Ponce Dávila	59
La Adaptabilidad Organizacional Desde el Enfoque de la Teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración Carlos Jesús González Macías	69
Impacto del “Outsourcing” en la Calidad de Vida de Empleados de Vigilancia y Limpieza en Durango, México Hortensia Hernández Vela, Víctor Manuel Lerma Moreno & Manuel de Jesús Martínez Aguilar	83
Producción Acua-Agrícola: Creación e Implementación de un Plan de Mercadeo Daniel Paredes Zempual, Roberto Quintana Jaime, Lizeth Alejandra González Martínez & Viridiana Macías Vargas	99

ESTRUCTURA DE CAPITAL Y RIESGO FINANCIERO: EVIDENCIA EMPÍRICA EN PYMES HOTELERAS

Luis Alfredo Gallardo Millán, Universidad de Occidente
Ezequiel Avilés Ochoa, Universidad de Occidente

RESUMEN

En este trabajo se expone el desempeño financiero de 21 empresas hoteleras, relacionando componentes de valuación para determinar el riesgo financiero estratégico. El contexto teórico establece que la toma de decisiones financieras a nivel estratégico en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) requiere de la comprensión de diversos paradigmas. El análisis sobre la administración del riesgo establece que el control sobre la estructura de capital, la tasa de retención, la tasa de crecimiento, y el rendimiento de capital ajustado por riesgo permiten crear estrategias que puedan convertirse en una ventaja competitiva. Los resultados indican que el riesgo financiero estratégico se identifica determinando la estructura de capital que maximiza el valor de las empresas.

PALABRAS CLAVES: Estructura de Capital, Riesgo Financiero, Pymes Hoteleras

CAPITAL STRUCTURE AND FINANCIAL RISK: EMPIRICAL EVIDENCE IN SMES

ABSTRACT

This work presents the financial performance of 21 hotel companies, linking components of valuation to determine strategic financial risk. The theoretical context establishes that financial decision-making at the strategic level in small and medium-sized enterprises (SMEs) requires the understanding of different paradigms. Risk management establishes control over the capital structure, retention rate, growth rate, and capital risk-adjusted performance allowing creation of strategies that can become a competitive advantage. The results indicate that strategic financial risk is identified by determining the capital structure that maximizes the value of companies.

JEL: G32

KEYWORDS: Capital Structure, Financial Risk, and SMEs

INTRODUCCIÓN

Los propietarios o directivos de las PyMEs mantienen un control total sobre sus decisiones, restringiendo su tasa de crecimiento; financieramente hablando prefieren financiar sus operaciones o proyectos de inversión con recursos económicos propios. (Velázquez & Butze, 2009). Esta decisión responde en un análisis particular a las oportunidades de acceso al sistema financiero y al costo de financiamiento por la obtención de los recursos. De acuerdo con (Myers, 2001) esto es producto de la decisión de financiar las inversiones con las fuentes más baratas y con mayor posibilidad de obtención; pero esto aleja a la empresa de una estructura de capital óptima; ya que se elige la fuente de financiamiento de menor costo versus el porcentaje de deuda que minimice el costo promedio de financiamiento. Esto es, que el empresario PyME prefiere la retención de utilidades antes que el financiamiento externo y la deuda

antes que al capital. Los comportamientos descritos previamente y los riesgos inherentes en los entornos empresariales tienen un efecto directo en el retorno sobre capital, pero en la toma de decisiones financieras estratégicas este indicador debe ser complementado con la determinación del riesgo en la combinación de los factores de valuación de negocio. En nuestra investigación obtuvimos información con respecto al desempeño financiero de las PyMEs hoteleras sinaloenses, lo cual nos permitió realizar un análisis para determinar el nivel de riesgo financiero estratégico. El empresario hotelero sinaloense como ente conocedor debe aportar las estrategias de fortalecimiento de la oferta hotelera regional, sin olvidar la satisfacción de los turistas; participando para ello, en actividades que fortalezcan la cultura de su entorno, revaloricen su ecosistema y minimicen la estacionalidad de la actividad turística. Sumado a una toma de decisiones que maximice el valor de las empresas hoteleras motivaría el deseo o la oportunidad de reinvertir en el sector turístico sinaloense; convirtiéndose en una ventaja competitiva de largo plazo.

El presente trabajo expone que uno de los componentes en la maximización del valor de las empresas es la identificación del riesgo estratégico financiero mediante el control sobre la estructura de capital, la tasa de retención, la tasa de crecimiento, y el rendimiento de capital ajustado por riesgo. En el apartado de revisión literaria se relacionan los conceptos de estructura de capital, las fuentes de financiamiento, el ciclo de vida de las empresas y el valor de la empresa. En el apartado de metodología, se plantea la pregunta central, indicando las variables y las dimensiones de estudio que fueron plasmadas en el instrumento de investigación. En el siguiente apartado se muestran los resultados del planteamiento conceptual relacionado los datos financieros de las empresas hoteleras obtenidos en el trabajo de campo. Por último, se comparten las conclusiones que dan la pauta para una nueva perspectiva en el análisis de las teorías financieras.

REVISIÓN LITERARIA

Para (Velázquez & Butze, 2009) la evidencia empírica establece que el costo y el acceso a fuentes de financiamiento se relacionan con el desarrollo de los sistemas y mercados financieros, justificando la teoría de (Myers, 2001). Esta combinación teórica “facilita las decisiones de inversión, influyendo en el crecimiento de las empresas, y se integra por tres funciones”: 1) Movilización y asignación del ahorro, 2) adquisición de información y 3) administración del riesgo. Con lo anterior, podemos comprender que la incertidumbre determinada en los plazos de las fuentes de financiamiento modifica las funciones previas y establecen el costo y disponibilidad de las mismas. Así, en sistemas y mercados financieros limitados, el costo financiero de una fuente es mayor si la exigencia del financiamiento es a corto plazo; lo mismo para la posibilidad de obtención de recursos mediante fuentes externas, la cual es menor si el financiamiento es a largo plazo. Por consecuencia, las empresas pueden acceder a varias fuentes para la obtención de recursos económicos, con la alternativa de integrar su estructura financiera con deuda y capital. La estructura de capital se concentra en las fuentes de financiamiento de largo plazo, definiendo el costo de capital como la tasa de retorno del financiamiento empleado en una inversión; por lo que la combinación de deuda y capital con su relativo costo de oportunidad se convierte en un factor que influye en mejores decisiones financieras en el largo plazo. (Grajales Bedoya, 2008). Tabla 1.

Tabla 1: Fuentes de Financiamiento

Estructura Financiera					
Deuda a corto plazo	Deuda a largo plazo	Capital Contable	Capital Preferente	Capital Común	Utilidades Retenidas
<i>Estructura de capital</i>					
Nomenclatura del costo de capital: $r, i, td, tir, wacc$					

En esta tabla se muestran las fuentes de financiamiento que componen la estructura financiera y la estructura de capital, relacionando las variadas tasas de descuento que pueden utilizarse como costo de capital. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2014). A partir de Grajales Bedoya (2008).

En un estudio de (Pavón, 2010) se señala que las PyMEs tienen una nula utilización de fuentes de financiamiento externas relacionadas con el sistema financiero a largo plazo, el capital privado de riesgo o el capital social por oferta privada y/o pública de acciones. Así, el tamaño de las empresas es una variable de análisis como lo establece en su investigación (Delfino, 2007) en la cual señala que “las firmas pequeñas pueden estar más endeudadas que las grandes y además pueden preferir préstamos a corto plazo a través del sistema bancario en lugar de emitir deuda a largo plazo a los más bajos costos fijos asociados con esta alternativa”. Las relaciones teóricas previas están acorde con la teoría de jerarquización de la estructura de capital propuesta por (Myers, 2001), permitiendo entender porque muchas empresas no tienen como objetivo una estructura óptima de capital y tampoco un monitoreo del riesgo estratégico financiero, en especial, las PyMEs, ya que se ha identificado que prefieren financiarse con recursos propios dada su aversión al riesgo financiero. (Zambrano V. & Acuña C., 2011).

(Mac an Bhaird, 2010), señala que en los tiempos recientes, los investigadores de PyMEs relacionan el financiamiento de las empresas con el enfoque del ciclo de vida, observando que el desarrollo de la firma es un proceso secuencial lineal a través de las fases de crecimiento. Lo cual ha sido adoptado por los investigadores de finanzas corporativas quienes describen las fuentes de financiamiento disponibles en las diferentes etapas del ciclo de vida de las empresas, esto es, que en la medida de que las empresas crecen de manera continua ganan acceso a recursos de financiamiento externo de deuda y capital. Explicando también, que el crecimiento inicial en los primeros 12 años de la empresa es por el uso del financiamiento interno, y ese potencial de crecimiento se disminuye en la medida que se presentan dificultades para obtener financiamiento externo. Por lo tanto, surge un debate sobre el efecto de la selección de la estructura de capital en el valor de la empresa, con cuestionamientos como: ¿Cuál es la mezcla de la estructura de capital que optimiza el valor de la firma?, ¿Cuál es el rol del capital de deuda en la estructura de capital?, y ¿Cuáles son los factores de influencia en la selección de la estructura de capital? Esto ha convertido a la proposición de la estructura de capital en un rompecabezas difícil de resolver, partiendo de la existencia de una estructura de capital óptima y un nivel de deuda pertinente en la estructura de capital de las empresas. (Collins, Filibus, & Clement, 2012).

Desde un contexto directivo, los empresarios deben de identificar, diseñar e implementar estrategias financieras que le permitan a su empresa desarrollarse en las diferentes etapas de ciclo de vida; acumulando valor económico con el menor riesgo estratégico; el cual ha sido expuesto por (Muñoz Palma & Avilés Ochoa, 2011) como la probabilidad de no poder crear una empresa, de no generar los recursos suficientes para la operación de las PyMEs, de no encontrar en el entorno las oportunidades para crecer o de no alcanzar niveles óptimos de competitividad. En la práctica las empresas toman decisiones en un entorno asediado por riesgos, los cuales se incrementan en función de la evolución y desarrollo de los seres humanos y las organizaciones. En la medida en la que una empresa crece y se vuelve más compleja tiende a enfrentar riesgos más dinámicos y diversos. (Roberts, Wallace, & McClure, 2012). Tabla 2.

Tabla 2: Clasificación de Riesgos Básicos

Por Nivel	Por Naturaleza
Riesgo estratégico	Riesgo financiero
Riesgo de proyecto	Riesgo de conocimiento
Riesgo operacional	Riesgo externo
Riesgo impredecible	Riesgo interno
	Riesgo especulativo
	Riesgo estático
	Riesgo interdependiente

En esta tabla se listan los diferentes tipos de riesgos básicos clasificados por nivel y por naturaleza. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2014). A partir de Roberts, Wallace, y McClure (2012).

Dada la diversidad en los tipos de riesgos, es necesario que las empresas establezcan una administración del riesgo, la cual consista en un proceso para identificar, evaluar y tomar medidas con respecto a su efecto

potencial en las actividades del negocio. Dicho proceso debe ser una parte central de cualquier administración estratégica con el objetivo de maximizar el valor de la empresa. (Frigo & Anderson, 2011). Con lo que respecta a los componentes de valuación relacionados con la administración del riesgo, (Damodaran, 2008) describe los efectos en la cobertura del riesgo; estos componentes son las variables que han sido contextualizadas previamente, al definir el riesgo financiero y la estructura de capital.

Tabla 3.

Tabla 3: Componentes de Valuación en la Administración del Riesgo

Componente de Valuación	Efecto de Cobertura De Riesgo	Efecto de Administración Del Riesgo
Costo de capital	Reducir el apalancamiento y el costo de deuda minimiza el riesgo.	Optimizar la estructura de capital, puede convertirse en una ventaja competitiva.
Flujos de efectivo	Si se considera un costo financiero, reduce las ganancias pero reduce la carga fiscal.	Una administración efectiva del riesgo puede incrementar los márgenes operativos y los flujos de efectivo.
Tasa de crecimiento durante expansión	Al reducir la exposición al riesgo, se puede optar por inversiones más rentables. Si se incrementa la tasa de retención, se incrementa la tasa de crecimiento.	Explotar oportunidades generadas por riesgo permitirá a la empresa obtener mayores retornos sobre capital (ROC) en sus nuevas inversiones.
Extensión del periodo de crecimiento	No hay efecto por la protección sobre el riesgo.	La administración estratégica del riesgo puede convertirse en una ventaja competitiva en el largo plazo y extender el periodo de crecimiento.

En esta tabla se describen los efectos de los componentes de valuación en la cobertura de riesgo y/o en la administración del riesgo. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2014). A partir de Damodaran (2008).

De acuerdo con (Ghemawat, 2009) “el riesgo es la no consecución de un rendimiento satisfactorio en alguna dimensión. El riesgo financiero de invertir es la no obtención de un rendimiento financiero satisfactorio a partir de una inversión y el riesgo competitivo de no invertir consiste en la imposibilidad de mantener una posición competitiva satisfactoria debido a la falta de inversión”. Buscar formas innovadoras en el análisis de los resultados financieros, permite a los empresarios apropiarse de técnicas para determinar indicadores que simplifican la toma de decisiones. (Rogers, 2002), analiza la perspectiva teórica de Schumpeter, “los efectos de la destrucción creativa”, señalando que cualquier empresa que falle en su capacidad para obtener logros e innovar sus procesos competitivos, será eliminada de los mercados. En nuestro estudio se identifica el riesgo financiero estratégico relacionando las tasas de crecimiento y el retorno sobre capital ajustado por riesgo, para decidir sobre la preferencia entre la optimización de la estructura de capital y el nivel de deuda en función del costo de capital, multiplicando la oportunidad de nuevas inversiones de largo plazo que generen valor económico.

METODOLOGÍA

Las PyMEs hoteleras son un factor relevante para el estudio del sector turismo, ya que generan empleo, atraen inversión directa, incentivan otros sectores como los servicios turísticos y valorizan los bienes raíces, entre otros beneficios sociales y económicos. Para alcanzar rendimientos sostenidos y optimizar los recursos que se gestionan en el sector hotelero, hemos considerado el análisis de las relaciones que resultan del diseño e implementación de estrategias financieras para la creación de valor económico. La investigación de campo se llevó a cabo mediante la aplicación de 21 encuestas a directivos de las PyMEs hoteleras seleccionadas de acuerdo a la categorización de la muestra, ubicados en las principales ciudades del Estado de Sinaloa, México; la información obtenida se procesó estadísticamente usando The Statistical Package for the Social Sciences, versión 2.0. (SPSS). Lo que nos permitió analizar los datos y responder nuestra pregunta central de investigación: ¿Cómo se identifica el riesgo financiero estratégico y cuáles son los componentes que generan valor económico y oportunidades de crecimiento en el largo plazo? Tabla 4.

Tabla 4: Características de las Empresas en la Muestra

Tamaño	Mazatlán	Culiacán	Guasave	Empleados	Tarifa Prom.	Cuartos Prom.
Pequeña	3	11	1	15	\$ 504	46
Mediana	3		1	47	\$ 836	103
Grande	1	1		110	\$ 2,425	110

En esta tabla se presentan datos estadísticos descriptivos de las características de las empresas que fueron seleccionadas para conformar la muestra de investigación Fuente: Elaboración propia, LAGM (2014). A partir de la investigación de campo.

El instrumento de investigación se conformó considerando dimensiones y variables de estudio, permitiendo estructurar una operacionalización del trabajo de campo; desde la recolección, procesamiento y análisis de los datos. Tabla 5.

Tabla 5: Operacionalización de la Investigación

Dimensiones	Variables	Métricas
Perfil del encuestado	Estructura de Capital (EC)	Deuda / Capital (EC)
Características de la empresa	Creación de Valor Económico (CVE)	Total de Activos (TA), WACC (i), EVA
Estrategias Financieras	Crecimiento (G)	Utilidades (Ut), Tasa de retención (r)
Objetivos Estratégicos	Objetivos Financieros (FG)	Rendimiento sobre Capital (RoC)

En esta tabla se presentan las métricas y las variables para el análisis de las dimensiones de estudio. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2014).

Dada que la población hotelera en Sinaloa es finita y censada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México (INEGI, 2014) se determinó una muestra inicial que resultó ser una representación muy alta con respecto a la población seleccionada, por lo que se decidió realizar un ajuste utilizando la fórmula que considera una correlación finita de la población propuesta por (Namakforoosh, 2010). La selección de los hoteles para aplicar las encuestas fue al azar, pero se incluye la información de aquellos que cuentan con un rango de 11 hasta 100 empleados. La información se obtuvo de los gerentes generales y/o responsables financieros en el periodo de Enero a Marzo del año 2014, los datos financieros corresponden al cierre contable del año previo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de fiabilidad del instrumento de investigación aplicado; el cual se representa por Alfa de Cronbach, resultó en 0.942, lo cual es un nivel aceptable en la evaluación de la encuesta. Con la relación de las variables financieras calculamos la tasa de crecimiento (G) y el rendimiento de capital ajustado por el riesgo (RaRoC). La propuesta conceptual que planteamos para determinar el nivel de riesgo financiero estratégico es que (G) supere RaRoC. Tabla 6.

Tabla 6: Determinación del Riesgo Financiero Estratégico de los Hoteles Sinaloenses

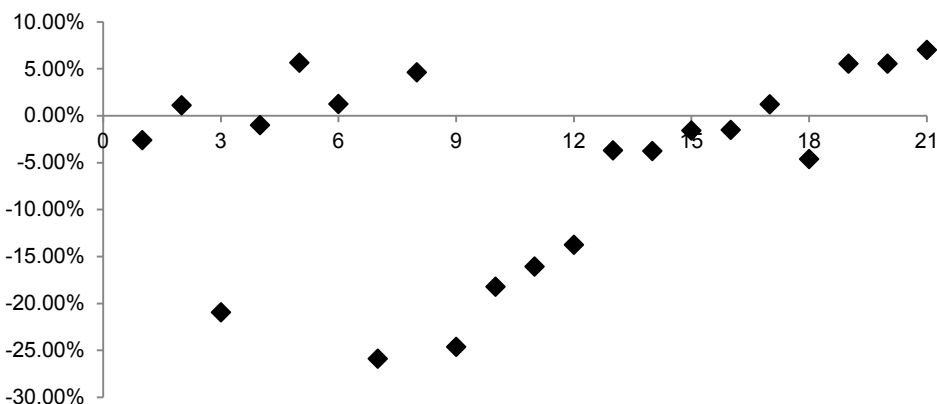
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
D	50%	30%	20%	50%	2%	21%	10%	20%	15%	20%	7%
C	50%	70%	80%	50%	98%	79%	90%	80%	85%	80%	93%
r	50%	95%	90%	15%	20%	11%	20%	80%	10%	15%	5%
RoC	3%	10%	4%	14%	10%	16%	1%	8%	3%	6%	3%
i	7%	17%	24%	17%	10%	17%	26%	10%	27%	24%	19%
G (s)	0.79%	7.84%	-0.49%	1.90%	1.97%	1.80%	-0.40%	6.35%	-0.09%	0.27%	0.09%
EVA	(\$568)	(\$2,643)	(\$5,826)	(\$1,608)	(\$55)	(\$381)	(\$10,989)	(\$810)	(\$5,708)	(\$3,746)	(\$4,320)
RaRoC %	-3.61	-6.73	-20.45	-2.90	-0.09	-0.53	-25.47	-1.72	-24.52	-18.48	-16.15
Financial Risk %	-2.82	1.12	-20.49	-1.00	1.89	1.27	-25.88	4.63	-24.61	-18.21	-16.06

Variable	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
D	5%	5%	8%	10%	15%	40%	40%	40%	40%	40%
C	95%	95%	92%	90%	85%	60%	60%	60%	60%	60%
r	0%	20%	15%	10%	5%	60%	60%	60%	60%	60%
RoC	1%	5%	3%	3%	7%	11%	8%	13%	13%	14%
i	15%	10%	7%	5%	9%	15%	15%	15%	15%	15%
G (s)	0.00%	1.02%	0.38%	0.30%	0.34%	5.58%	2.93%	7.57%	7.57%	8.23%
EVA	(\$2,684)	(\$1,342)	(\$908)	(\$500)	(\$346)	(\$1,164)	(\$1,544)	(\$491)	(\$614)	(\$248)
RaRoC %	-13.75	-4.69	-4.12	-1.85	-1.86	-4.36	-7.51	-1.99	-1.99	-1.21
Financial Risk %	-13.75	-3.67	-3.74	-1.55	-1.51	1.22	-4.59	5.57	5.57	-7.02

En esta tabla se presentan los resultados al determinar el riesgo financiero estratégico relacionando los indicadores financieros crecimiento (g) y el Rendimiento sobre capital ajustado por riesgo (RaRoC). Fuente: Elaboración propia, LAGM (2013). A partir de la investigación de campo.

El cálculo del riesgo financiero con la combinación de los datos obtenidos de las PyMEs hoteleras estudiadas permitió ubicarlas en los cuadrantes positivo o negativo; con dicha representación gráfica se puede visualizar el nivel de riesgo financiero. Las PyMEs hoteleras que tienen un resultado positivo cuentan por lo tanto, con una solvencia financiera que las posiciona en una ventaja competitiva; aquellas con resultados negativos enfrentan un riesgo financiero que limita la creación de valor económico (Figura 1).

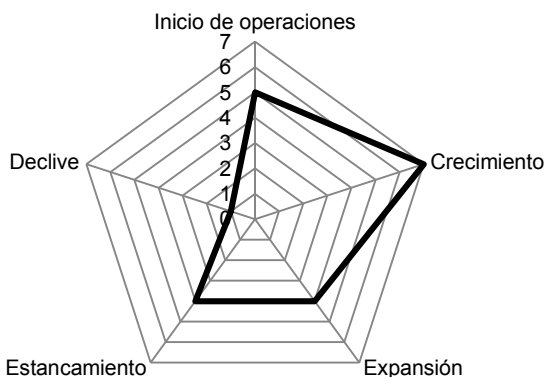
Figura 1: Nivel de Riesgo Financiero



En esta figura se muestra la representación gráfica donde aprecian los niveles de riesgo financiero estratégico determinado para cada hotel. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2013). A partir de la investigación de campo.

De las empresas encuestadas, 61.90% se ubican en el cuadrante negativo; encontramos también que al relacionarlas en las etapas del ciclo de vida, el 23.80% están en las etapas de estancamiento y/o declive. Sólo el 14.28% se posiciona en la etapa de expansión, corroborando los fundamentos teóricos de que potencial de crecimiento se disminuye en la medida que una empresa se desarrolla. Figura 2.

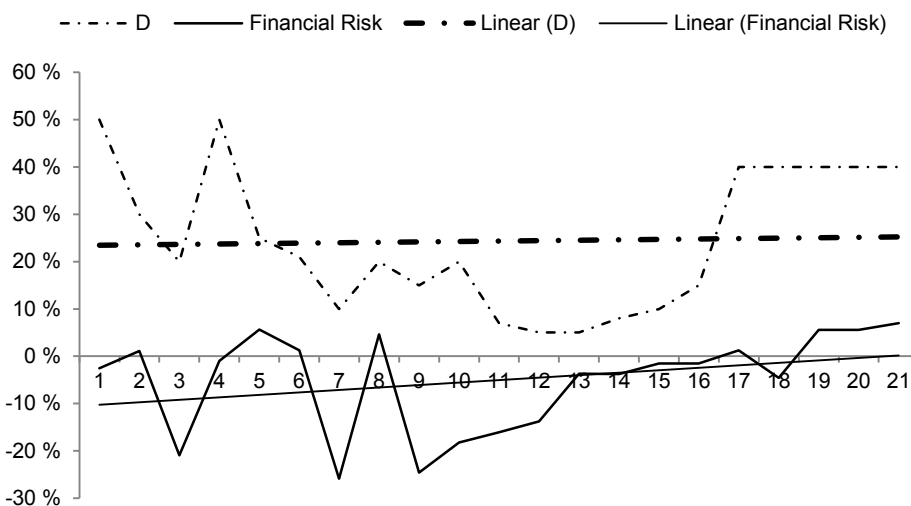
Figura 2: Pymes Hoteleras en las Etapas del Ciclo de Vida

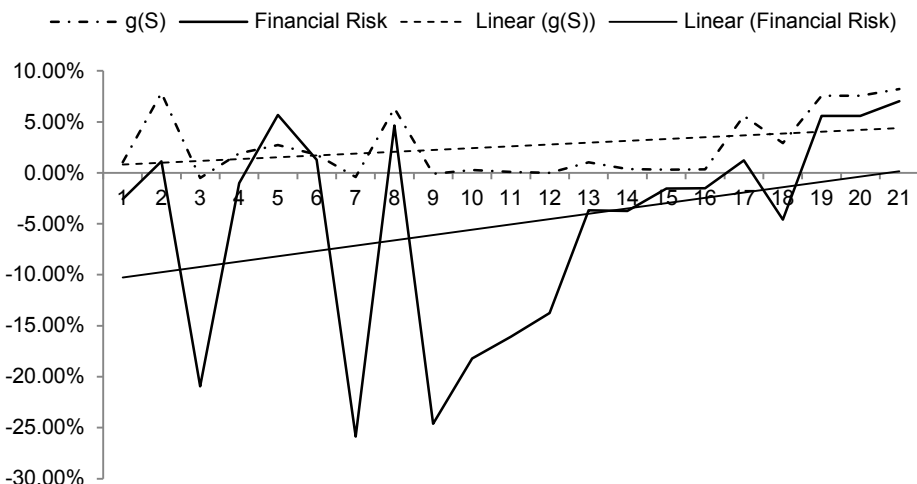


En esta figura se muestra el número de hoteles de la muestra que se identificaron en las diferentes etapas de desarrollo. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2013). A partir de la investigación de campo.

Al continuar con nuestro análisis relacionamos el resultado de riesgo financiero estratégico con el nivel de deuda y con la tasa de crecimiento, para ello insertamos líneas de tendencia representando la desviación estándar en cada variable; y se observó primero, que hay empresas que cuentan con niveles óptimos de deuda, y segundo, que hay empresas que reflejan por su desempeño financiero tasas de crecimiento superiores y sostenidas en el largo plazo; ambos componentes como se aprecia gráficamente minimizan el riesgo financiero estratégico. Figura 3.

Figura 3: Relaciones de Deuda y Crecimiento Con el Riesgo Financiero Estratégico





En esta figura se muestra la representación gráfica de las variables de nivel de deuda (D) y crecimiento (g) con el nivel de riesgo financiero calculado para cada hotel de la muestra. Fuente: Elaboración propia, LAGM (2013). A partir de la investigación de campo.

CONCLUSIÓN

La teoría de la jerarquización financiera de la estructura de capital condicionada por los costos de financiamiento y los riesgos agregados, puede ser optimizada por ajustes en la estructura de capital, en la tasa de retención de utilidades, en el desempeño financiero, y en el costo de capital. A su vez, la creación de valor económico en las empresas, se representa con la conservación y/o incremento de activos estratégicos, por lo tanto, los flujos de fondos requeridos para un crecimiento sostenido requieren de una financiación que responda a las condiciones competitivas del sector económico analizado. La administración práctica y objetiva del riesgo combinando los componentes de valuación como costo de capital, desempeño financiero, tasa de crecimiento tienen un efecto positivo en la estructura de capital incrementando los márgenes operativos, los flujos de efectivo y los retornos sobre capital. Cuando una empresa genera el potencial para tomar decisiones más rentables en el largo plazo, debido a que explota su conocimiento sobre la exposición al riesgo, puede extender sus periodos de crecimiento y expansión al reducir el costo financiero, incrementando tasas de retención y tasas de crecimiento, lo cual permite obtener mayores retornos sobre capital, que a su vez puede convertirse en una ventaja competitiva.

El modelo conceptual que se presenta, establece una relación de la tasa de crecimiento condicionada en el desempeño financiero, dado el retorno de capital ajustado por el costo de capital, permitiendo ilustrar el riesgo estratégico financiero desde un contexto integrador e innovador de las teorías financieras. Fundamentando el cumplimiento del objetivo del trabajo de investigación el cual consistió en: Determinar y evaluar los componentes de las estrategias financieras que sustentan el crecimiento y la creación de valor económico en las PyMEs hoteleras. Complementando con los resultados obtenidos al relacionar los indicadores de estructura de capital, RoC, costo de capital, crecimiento y RaRoC que permiten determinar un nivel de riesgo estratégico financiero.

En la determinación del riesgo estratégico financiero (Financial Risk) se requiere calcular el potencial de crecimiento (g), dado el desempeño financiero de la empresa; tomando como base el grado de apalancamiento (D), la tasa de retención de utilidades (r) y el costo de capital (i). Se aprecia, dada la experiencia empírica, que pocos empresarios reinvierten en el negocio a tasas que permitan compensar los resultados negativos en el rendimiento sobre capital ajustado por riesgo (RaRoC). Es decir, las tendencias indican que a mayor financiamiento interno, los niveles de deuda pueden aumentarse, por lo tanto, el costo financiero puede disminuirse. Como el crecimiento está en función de (i), (r) y (D), la tendencia del

indicador de Financial Risk mostrará un resultado positivo cuando las tasas de crecimiento se incrementen hasta generar un valor económico positivo.

Esta aplicación conceptual que comprende desde la teoría de Miller-Modigliani interpretada por Myers, hasta las consideraciones de riesgo en la valorización de las empresas reflexionadas por Damodaran; lo que nos ha permitido presentar un modelo que combina indicadores financieros que se muestran en los reportes financieros de las grandes empresas, como el valor económico agregado (EVA), y el rendimiento sobre capital (RoC). Con la intencionalidad de que sea asimilado en el contexto de las finanzas corporativas y se utilice en las empresas sin importar su tamaño, etapa de desarrollo o capacidad administrativa. Dados los resultados, se encontró que sólo una tercera parte de las empresas revelan una solvencia financiera que las posiciona con una ventaja competitiva en su sector económico. Esto puede ser debido a la limitación de la confidencialidad de la información financiera, de tal forma, que para la obtención de los datos tuvimos que determinar rangos porcentuales para proyectar algunas de las variables determinantes en los resultados financieros, (Ventas, Utilidades, y Costo de Capital), las cuales son necesarias para calcular las tasas de rendimiento, y a su vez, integrarlas al modelo propuesto.

Para investigaciones futuras, se considera la modelación de datos que permita al tomador de decisiones financieras la posibilidad de elegir la variable o el conjunto de variables sobre las cuales debe estructurar estrategias financieras que le permitan crear valor económico. Esto es, ¿Cuál es el nivel de deuda que maximiza el valor de la empresa?; ¿Cuál es la tasa de retención de utilidades que incentive los proyectos de inversión y que creen valor en el largo plazo?; ¿Cuál es el costo de capital que optimiza el crecimiento de la empresa?; ¿Cuál es la tasa de crecimiento que permite minimizar el riesgo financiero de la empresa? Para esto, se pueden integrar, entre otros, modelos de inteligencia artificial como los que se sustentan en la teoría de rough set, que mediante una programación informática podrían a evaluar, pronosticar y optimizar, para este caso, el desempeño financiero de las empresas.

REFERENCIAS

- Altés, C. (2008). Turismo y Desarrollo en México. Nota sectorial, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Collins, O. S., Filibus, I. E., & Clement, A. A. (2012). Corporate capital structure and corporate market value: Empirical evidence from Nigeria. (C. C. Education, Ed.) International Journal of Economics and Finance, 4(12), 193-201.
- Damodaran, A. (2008). Strategic Risk Taking (Second ed.). New Jersey: Wharton School Publishing.
- Delfino, M. A. (2007). Recuperado el 4 de 9 de 2012, de marcelodelfino.net/files/Determinantes_estructura_capital.pdf
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). What is strategic risk management? Strategic Finance, 21-22, 61.
- Ghemawat, P. (2009). El riesgo de no invertir en época de crisis. Harvard Deusto Business Review, 11-22.
- Grajales Bedoya, D. D. (Enero de 2008). Medición y análisis de un modelo para determinar la estructura óptima de capital. Soluciones de postgrado EIA(1), 93-111.
- INEGI. (2014). Datatur. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de <http://datatur.sectur.gob.mx/>

Mac an Bhaird, C. (2010). The Modigliani-Miller proposition after fifty years and its relation to entrepreneurial finance. (L. John Wiley & Sons, Ed.) Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance, 9-28.

Muñoz Palma, M., & Avilés Ochoa, E. (2011). Administración del riesgo financiero. En E. Avilés Ochoa, & M. A. Rodríguez Peñuelas, Marcos Teóricos para el estudio de las ciencias económico administrativas (Primera ed., pág. 23). Culiacán, Sinaloa, México: Juan Pablos.

Myers, S. C. (2001). Capital Structure. The Journal of Economic Perspectives, 81-102.
Namakforoosh, M. (2010). Metodología de la investigación (2da ed.). México: LIMUSA.

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Sección de Estudios de Desarrollo, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.

Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N. (2012). Strategic Risk Management (First ed.). Edinburg: Edinburg Business School.

Rogers, J. (2002). Strategy, value and risk - The real options approach. Palgrave.

Velázquez, F., & Butze, W. (2009). ¿Neutralidad o influencia indirecta del sistema financiero sobre la estructura de capital de las empresas? Análisis Económico, XXIV(55), 1 - 23.

Zambrano V., S. M., & Acuña C., G. A. (Julio-Diciembre de 2011). Estructura de capital. Evolución teórica. Criterio Libre, 9(15), 81-102.

BIOGRAFÍA

Luis Alfredo Gallardo Millán es estudiante del programa doctoral en Ciencias Administrativas registrado como programa nacional de posgrados de calidad en CONACYT. Su trabajo doctoral se ubica en la sub-línea de Análisis y administración de riesgos económicos y financieros, que corresponde a la línea general de Economía de la Empresa. Localizable en la U de O, Unidad Culiacán; Carretera a Culiacancito Km. 1.5 CP 80020, Culiacán, Sinaloa, luis.gallardo@udo.mx

Ezequiel Avilés Ochoa es Economista con Maestría en Economía por el ITAM y doctor en Ciencias Sociales por las universidades de Sinaloa, Sonora y Baja California, México. Profesor investigador reconocido por el Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Autor de varias obras en el campo de la Economía y las Finanzas. Localizable en la U de O, Unidad Culiacán; Carretera a Culiacancito Km. 1.5 CP 80020, Culiacán, Sinaloa, ezequiel.aviles@udo.mx

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE ROTACIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, 2009-2013

Luis Ramón Moreno Moreno, Universidad Autónoma de Baja California
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma de Baja California
Ma Enselmina Marín Vargas, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

En el presente trabajo, se realiza un análisis de los procesos de rotación laboral en un grupo de empresas maquiladoras asentadas en el municipio de Mexicali, industria de gran relevancia por el número de plazas laborales que genera; específicamente el análisis se hace en la denominada industria maquiladora de exportación (IME). El estudio es de corte longitudinal y cubre el periodo 2009-2013. Se aplica un instrumento tipo encuesta para obtener información que permita caracterizar los índices de rotación laboral. Los resultados muestran que la rotación laboral está vinculada con el dinamismo de la economía, cuya tendencia se correlaciona directamente con la del Producto Interno Bruto (PIB) e inversamente con el desempleo. Los sectores con mayores tasas de rotación están representados por el de electrónica, vidrio y médico, mientras que los menores valores de rotación se observan en el de mecánica.

PALABRAS CLAVES: Rotación Laboral, Industria Maquiladora, Desempleo, Mexicali

BEHAVIOR OF LABOR TURNOVER RATE AT THE MAQUILA INDUSTRY IN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, 2009-2013

ABSTRACT

In this paper, an analysis of the employee turnover process is performed in a group of maquiladora companies that operate in the city of Mexicali. This industry is of great importance because of the number of work places it generates. Specifically the analysis is made with reference to maquiladora's whose production is for exportation (IME). The study is longitudinal and covers the period 2009-2013. We utilize data from a survey with the objective to characterize the rates of labor turnover. The results show that job turnover is linked to the dynamism of the economy, whose tendency is directly correlated with the Gross Domestic Product (GDP) and inversely with unemployment. Sectors with higher turnover rates are represented by the electronics, medical and glass, while the lowest values are observed in mechanics.

JEL: L60, J01, J63

KEYWORDS: Labor Turnover, Maquiladora Industry, Unemployment, Mexicali

INTRODUCCIÓN

La temática de rotación laboral ha sido una de las tópicos más estudiados en las últimas cuatro décadas en la literatura psicológica, empresarial, sociológica y económico-administrativa. Este es un tema bastante recurrente en los análisis asociados al sector empresarial, dado que tiene importantes consecuencias en el desempeño de las organizaciones. Por otro lado, la maquila es una forma de organización diseminada por diversas regiones en el mundo que genera un importante número de plazas de

trabajo, particularmente de tipo obrero. Esta estrategia productiva, ha sido la puerta de entrada hacia la industrialización para muchos países en desarrollo y representa, en teoría, un elemento del modelo económico neoliberal donde ganan los países que cuentan con abundante mano de obra y las maquiladoras ante la presencia de una fuerza laboral relativamente joven, educada y con costos competitivos. Así pues, cuando hablamos de rotación laboral hacemos referencia a a la partida –voluntaria o involuntaria- de un empleado de la organización formalmente definida (March y Simon, 1958). Por ello, en el proceso de tránsito hacia una economía basada en el conocimiento que va de la mano de un proceso de globalización, obliga a las organizaciones a realizar considerables inversiones en los empleados en términos de inducción, entrenamiento, desarrollo, mantenimiento y retención.

En ese marco por ejemplo, de acuerdo a PwC (2013), el índice de rotación general en México es del 17.8%; específicamente, documentan que para el sector operario este valor es del orden de 7% (4.8% en América Latina) y de 15.7% de la población nacida durante el periodo 1982-1995, o lo que se conoce como la generación Y. De la misma forma, de acuerdo a Vargas (2011), citando datos de la encuesta de Regus Business Tracker, documenta que en México existe un índice de rotación de 5%, por encima del Argentina (3.2%) y Colombia (2.2%); a nivel de América Latina en su conjunto, documentan un valor de 2.89% en términos del fenómeno de rotación laboral. La empresa Ranstad Holding (2013), encuentra que México ocupa el octavo lugar a nivel internacional en términos de rotación laboral.

Habría que agregar a lo anterior, el que las empresas se enfrentan a una creciente competencia ante la reducción de las barreras comerciales, y es el capital humano quienes deben de continuar con el desarrollo de productos tangibles y la provisión de servicios que estén basados en estrategias creadas por ellos mismos. Por ello, estos se convierten en un elemento crucial al interior de las organizaciones dado que el valor que incorporan a tales estrategias es esencialmente intangible y no fácilmente replicable. Es allí donde se reconoce la importancia de los empleados y de la misma forma, se perciben las posibles consecuencias de que estos dejen la organización. La literatura ha documentado, el hecho de que dentro de las personas que renuncian a una organización, buena parte lo hacen por razones económicas, como son las condiciones generales del mercado de trabajo (tasa de desempleo), las posibilidades de ascenso y un mayor salario si se encuentran empleados en grandes empresas (Rainayee, 2012); Además, también son de reconocer los elementos asociados a la información insuficiente acerca de cómo desempeñar el trabajo de una forma adecuada, expectativas poco claras respecto a sus pares y supervisores, ambigüedad en los métodos de evaluación del desempeño, extensa presión laboral y falta de consenso en las funciones o deberes (Tor, 1997). Así pues, el presente trabajo busca analizar las estadísticas de rotación laboral para el periodo 2009-2013 de un sector de actividad económica en la ciudad de Mexicali, Baja California.

Específicamente, se pretenden caracterizar los indicadores de rotación en empresas maquiladoras y particularmente, en un grupo de organizaciones manufactureras que elaboran productos para la exportación. Cabe destacar que esta es una primera aproximación al fenómeno a nivel local, y por ello, el análisis comparativo se realiza teniendo en cuenta la evolución de la actividad económica a nivel estado, medido por el producto interno bruto estatal, y la tasa de desempleo. Los resultados permiten documentar una relación en el mismo sentido entre el índice de rotación laboral y la tasa de crecimiento de la economía en el estado, así como también, una relación inversa entre la tasa de desempleo y el índice de rotación; es decir, a medida que aumenta la tasa de crecimiento de la economía, entonces los trabajadores tienen un mayor incentivo a abandonar la organización debido a que existen mayores oportunidades laborales en otras empresas y en otros sectores. En contraste, a medida que aumenta la tasa de desempleo, como resultado de un menor desempeño económico de la entidad, los trabajadores están menos dispuestos a dejar la empresa, por lo que la tasa de rotación tiende a disminuir.

En ese marco, el presente documento está compuesto por cinco apartados, donde el primero de ellos está representando por la presente introducción. En un segundo momento, se hace una breve revisión de la literatura más reciente en términos de la evolución del fenómeno de rotación laboral, así como también, los

distintos elementos que dan origen a este proceso de salida –voluntaria e involuntaria- de los empleados de la organización; el análisis metodológico correspondiente al análisis descriptivo y correlacional de los datos se revisa en el tercer apartado; los resultados se presentan en el cuarto apartado y finalmente, las conclusiones y limitaciones del presente trabajo se plasman en el quinto apartado.

REVISIÓN LITERARIA

La temática de rotación laboral ha sido una de las tópicos más estudiados en las últimas cuatro décadas en la literatura psicológica, empresarial, sociológica y económico-administrativa. Este es un tema bastante recurrente en los análisis asociados al sector empresarial, dado que tiene importantes consecuencias en el desempeño de las organizaciones; asimismo, y de acuerdo a Adler (2001) este elemento seguirá estando en la mesa de discusión dado que a medida que el mundo empresarial se mueve hacia una estructura económica basada en el conocimiento, la renuncia –voluntaria e involuntaria- de un trabajador implicará la pérdida de habilidades y conocimiento específico de ese empleado y el riesgo de transferencia de conocimiento hacia otras organizaciones.

En ese marco, para March y Simon (1958) el término de rotación laboral hace referencia a la partida de un empleado de la organización formalmente definida. Mientras que para Abassi y Hollman (2000), es el proceso de rotación de los trabajadores alrededor del mercado laboral, ya sea entre empresas y empleos, así como también entre una situación de ocupación y desocupación. De acuerdo a Price (1977), el concepto no es otra cosa más que la razón del número de trabajadores de una empresa que han renunciado voluntariamente o han sido despedidos en un periodo de tiempo, dividido entre la cantidad de empleados promedio en esa organización para el mismo periodo de tiempo.

Como se comentaba previamente, el tránsito hacia una economía basada en el conocimiento que va de la mano de un proceso de globalización, hace que las organizaciones realicen considerables inversiones en los empleados en términos de inducción, entrenamiento, desarrollo, mantenimiento y retención. De la misma forma, las empresas se enfrentan a una creciente competencia ante la reducción de las barreras comerciales, y es el capital humano quienes deben de continuar con el desarrollo de productos tangibles y la provisión de servicios que estén basados en estrategias creadas por ellos mismos. Por ello, estos se convierten en un elemento crucial al interior de las organizaciones dado que el valor que incorporan a tales estrategias es esencialmente intangible y no fácilmente replicable (Stovel y Bontis, 2002).

En buena medida los análisis revisados hasta ahora sobre los procesos de rotación laboral, permiten documentar que mayormente éstos son el resultado de dos factores (Ongori, 2007), i) aquellos relacionados con el empleo y ii) los organizacionales; en el primero, se encuentran variables asociadas al estrés asociado al trabajo, a la falta de compromiso para con la organización y a la no satisfacción con el empleo. Destaca además, el hecho de que dentro de las personas que renuncian a una organización, buena parte lo hacen por razones económicas, como son las condiciones generales del mercado de trabajo (tasa de desempleo), las posibilidades de ascenso y un mayor salario si se encuentran empleados en grandes empresas (Rainayee, 2012). Además, también son de reconocer los elementos asociados a la información insuficiente acerca de cómo desempeñar el trabajo de una forma adecuada, expectativas poco claras respecto a sus pares y supervisores, ambigüedad en los métodos de evaluación del desempeño, extensa presión laboral y falta de consenso en las funciones o deberes (Tor, 1997).

En lo que respecta a factores organizacionales, se observa que los procesos de inestabilidad organizacional además de empresas con altos grados de ineficiencia han mostrado tener un impacto elevado en los indicadores de rotación laboral (Rainayee, 2012). Lo anterior en buena medida se explica por el hecho de que en empresas estables los trabajadores pueden predecir las posibilidades de ascenso en las mismas. Siguiendo a Labov (1997), las organizaciones con sistemas de comunicación formales y robustos, tienden a presentar menores niveles de rotación laboral, mientras que para Magner et.al (1996), los empleados

permanecen en organizaciones donde se sienten cómodos y en posiciones que encierran algún nivel en el proceso de toma de decisiones, es decir, los empleados deben entender completamente acerca de los aspectos que afectan su atmósfera laboral. Para Abassi y Hollman (2000), la rotación laboral se ve agravada cuando las compañías cuentan con procesos de contratación deficientes, falta de reconocimiento a los empleados, ausencia de compensación competitiva, oportunidades de ascenso poco claras, así como un mal ambiente de trabajo.

En términos de los impactos que los procesos de rotación tienen en el desempeño de las organizaciones, existe consenso en agruparlos en las siguientes tres categorías: a) perspectiva basada en costos; b) perspectiva de capital humano, y c) perspectiva de capital social. Dentro del primero, Allen et.al (2010), argumentan que entre los costos asociados al remplazo de un empleado destaca la búsqueda en el mercado laboral de un sustituto, selección entre candidatos que compiten por la misma posición, inducción del empleado elegido y entrenamiento formal e informal hasta que este obtenga un nivel de desempeño equivalente a la persona que renunció. Para Gustafson (2002), entre los costos adicionales destacan la pérdida en productividad, ventas no realizadas y tiempo gerencial.

En lo que concierne a la perspectiva del capital humano, esta se asienta en el hecho de que la rotación voluntaria representa un éxodo de inversión en este hacia otras organizaciones. La pérdida de empleados con habilidades o talentos vitales puede representar para las empresas considerables costos de personal y poner en riesgo la efectividad de la organización como es el caso de una disminución en el servicio al cliente (Peterson y Luthans, 2006). En el último caso referido a la perspectiva de capital social, este no hace referencia únicamente a la salida del trabajador y el conocimiento tácito que se lleva consigo, sino también en el hecho de que los competidores potencialmente estarán obteniendo este conocimiento. Específicamente, el proceso de rotación laboral afecta el desempeño organizacional debido a que los empleados acumulan capital y recursos que se hallan inmersos en las relaciones sociales con sus pares y superiores, y que no pueden ser fácilmente reemplazados cuando estos trabajadores se van de la empresa.

De forma reciente, distintos trabajos coinciden con lo planteado con Ongori (2007). Así por ejemplo, Price waterhouse Cooper (2013), el índice de rotación general en México es del 17.8%; específicamente, documentan que para el sector operario este valor es del orden de 7% (4.8% en América Latina) y de 15.7% de la población nacida durante el periodo 1982-1995, o lo que se conoce como la generación Y. En buena medida, argumentan que esta problemática está asociada que la mayor parte de las empresas carecen de programas efectivos para la retención del talento. En el mismo tenor, Vargas (2011) argumenta que seis de cada 50 empleados en el país abandonan las empresas por procesos de selección ineficientes, ocho de cada 10 consideran cambiar de trabajo, y un 53% de los empleados se va por ausencia de promoción y porque no se toman en cuenta sus resultados. Para Castillo, Brizuela y Schleser (2012), la rotación disminuye en periodos recesivos y se expande con el crecimiento cuando surgen mejores oportunidades laborales; de igual forma, Álvarez y Fernández (2012) documentan que el crecimiento económico que tuvo lugar a partir de 2003, acompañado por sustanciales mejoras en los indicadores laborales, tuvo efectos laborales positivos tanto entre los jóvenes como entre los adultos en Argentina.

Las maquilas inician sus operaciones en nuestro país en 1965 como parte de un proyecto alternativo de industrialización para las ciudades de la frontera norte, cuya función era proveer de empleo a los trabajadores debido al eventual fin del *Programa Bracero*, que se tenía convenido con Estados Unidos, aunque su existencia legal se concretó a través del Programa de Industrialización Fronteriza en 1966 (De la O, 2006 citado por López, 2009). De acuerdo con De la Garza (2005, citado por López (2009), la idea central del programa maquila de exportación para el gobierno mexicano ha sido la de atraer capital con la finalidad de incrementar la inversión productiva, de crear empleo, lograr transferencia de tecnología, elevar la calificación de la mano de obra y equilibrar las balanzas de capitales y mercancías por la inversión extranjera directa y las exportaciones de la maquila. Es importante destacar que en México, el Programa Maquila es un instrumento que autoriza la Secretaría de Economía (SE), mediante el cual se permite a los

productores de mercancías destinadas al mercado exterior, importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración y/o reparación de productos, sin cubrir el pago de los impuestos de importación, del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y, en su caso, de las cuotas compensatorias. Asimismo, para realizar aquellas actividades de servicio que tengan como finalidad la exportación o apoyar a ésta (López, 2009).

Con el objeto de favorecer a este sector, el 1° de Noviembre de 2006 el gobierno de México constituyó el programa denominado Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX); este es el resultado de la fusión de los programas de Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación y el de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (DOF, 2006 en López, 2009). De acuerdo con López (2009), con base en las disposiciones y alcances citados de IMMEX, puede decirse que se trata de un instrumento para la facilitación y promoción de las operaciones de comercio exterior, toda vez que además de reducir los costos asociados a este tipo de operaciones, permite la adopción de nuevas modalidades de hacer y operar negocios. De igual forma, ofrece la oportunidad de colocar a México como un protagonista en el mercado mundial de la maquila de servicios, así como un destino atractivo para el desarrollo de nuevos proyectos vinculados a esta actividad, ya que además de los procesos relacionados a la producción de mercancías, incluye las actividades asociadas al uso de tecnologías de la información (TIC) o estrategias de subcontratación de procesos de negocio basados en estas.

METODOLOGÍA

El presente documento representa un análisis descriptivo-correlacional, dado que se basa en información obtenida de un instrumento aplicado a la industria maquiladora en Mexicali por el Grupo Sada y Asociados, S.C. Destaca el hecho de que este es un instrumento mensual que se aplica desde el año 2004, sin embargo, dado que el cuestionario ha sufrido distintas modificaciones, se utilizan únicamente los datos para el periodo del 2009 al 2013 que no presentan variación en su obtención. Por otro lado, se aplica el análisis de correlación el cual hace referencia al grado de variación conjunta existente entre dos o más variables. En ese marco, una relación lineal positiva entre dos variables X_i e Y_i indicaría que los valores de las dos variables varían de forma parecida, mientras que una relación lineal negativa significa que los valores de las dos variables varían justamente al revés. Dado que se está trabajando con variables numéricas, se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson (1986). Es necesario comentar, que este es el mejor coeficiente y el más utilizado para analizar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Se suele representar por r y se obtiene tipificando el promedio de los productos de las puntuaciones diferenciales de cada caso (desviaciones de la media) en las dos variables correlacionadas:

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i}{n S_x S_y} \quad (1)$$

En este caso, x_i e y_i se refieren a las puntuaciones diferenciales de cada par y n representa el número de casos; S_x y S_y son las desviaciones estándar de cada variable. El coeficiente de correlación de Pearson toma valores entre -1 y 1: un valor de 1 indica una relación lineal perfecta positiva; un valor de -1 indica una relación lineal perfecta negativa (en ambos casos los puntos se encuentran dispuestos en una línea recta); un valor de 0 indica una relación lineal nula. El coeficiente r es una medida simétrica: la correlación entre X_i e Y_i es la misma que entre Y_i y X_i . Es importante señalar que un coeficiente de correlación alto no implica causalidad. Dos variables pueden estar linealmente relacionadas (incluso muy relacionadas) sin que una sea causa de la otra. Regresando a los datos, es necesario comentar que la selección de la muestra, se ha hecho por conveniencia debido a que Sada y Asociados, S.C. además de ser un grupo que ofrece servicios de asesoría a empresas maquiladoras que deseen instalarse en Mexicali, también les provee del espacio físico para instalarse (terreno y/o instalaciones-nave industrial a la venta o renta). En ese marco, la encuesta solo se aplica a las empresas que están asentadas en algunos de los cinco parques industriales que este grupo

administra en la ciudad de Mexicali, Baja California (véase www.pimsa.com.mx). En términos globales, se obtuvo información de la tasa de rotación laboral desde enero de 2004 hasta julio de 2013, lo que implica una serie de 115 valores mensuales. De la misma forma, el número de empresas encuestadas en el periodo de análisis ha sido en promedio cercana a 27 establecimientos, que emplean una población de poco más de 22,000 trabajadores. A manera de resumen, la Tabla 1 contiene información de las principales estadísticas descriptivas, obtenidas como resultado de la aplicación del instrumento. De forma global, la tasa de rotación promedio es de alrededor de 4.0%, que es menor en un 3% comparado con los datos obtenidos por PwC (2013) de 7% en lo que respecta a operarios de producción en el sector de manufactura. Específicamente, para los años del 2009 al 2013 las empresas encuestadas emplearon de forma mensual un promedio de 22,335 trabajadores, con una desviación estándar de 1,790 empleados; asimismo, la última columna muestra que durante los 55 meses de seguimiento de los indicadores la menor tasa de empleo fue de alrededor de 19,100 empleados, mientras que el mayor número de empleados fue de cerca de 25,700.

Tabla 1: Valores Estadísticos de las Empresas Encuestadas, 2009 - 2013

	Tasa de Rotación (%)	Empresas	Empleados
Media	4.0	26.9	22,335.7
Desviación Estándar	1.5	1.7	1,790.5
Mínimo	1.9	23.0	19,106.0
Máximo	8.3	31.0	25,697.0

Esta tabla muestra las principales estadísticas descriptivas de las tres variables principales que aparecen en el cuestionario aplicado. En ese marco, la tasa promedio de rotación mensual para el periodo de enero de 2009 a julio de 2013, es de 4.0% con una desviación estándar de $\pm 1.5\%$; a pesar de ello, la tasa de rotación más baja fue de 1.9% y la más alta de 8.3% en los poco más de 50 meses de análisis. La interpretación es similar, en las dos columnas restantes: número de empresas y la cantidad de empleados. Fuente: Elaboración propia con base a Sada y Asociados

Asimismo, la importancia de este conjunto de empresas, radica en el hecho de que en promedio durante los años de 2010 y 2011, contribuyeron con el 10.3% y 10.2% de los trabajadores empleados en la industria manufacturera de Baja California. Habría que agregar que al último mes del cual se tiene información (julio de 2013), 21 de las 26 empresas de la muestra (o el 80.7%), están registradas dentro del programa IMMEX. En la Tabla 2, se pueden observar las características generales de las empresas a las que se les aplica la encuesta para determinar los índices de rotación laboral; de la misma forma, se observan los valores de las organizaciones de la entidad que se encuentran dentro del programa IMMEX y la cantidad de empleo que generan.

Tabla 2: Características Generales de las Empresas Encuestadas

Categoría/Año	2010	2011	2012	2013
IMMEX en Baja California				
Empresas	985	927	898	918
Empleo	225,354	226,189	230,396	245,712
Empresas Entrevistadas				
Total Empresas	25	28	28	26
Empresas IMMEX	20	22	22	21
Empleo	20,293	22,170	23,623	25,097

Esta tabla muestra en la primera parte la cantidad de empresas maquiladoras que en Baja California se encontraban dadas de alta dentro del Programa IMMEX para el periodo 2010-2013, así como la cantidad de trabajadores que empleaban; en la segunda parte denominada Empresas Entrevistadas, se muestra el promedio de empresas que en cada uno de los años se les aplicó el cuestionario, además de la cantidad de empleos que generaban. Asimismo, se identifican dentro de estas aquellas empresas que a nivel local se habían adherido a tal programa. Fuente: Elaboración propia con base a Sada y Asociados e Información de la Secretaría de Economía

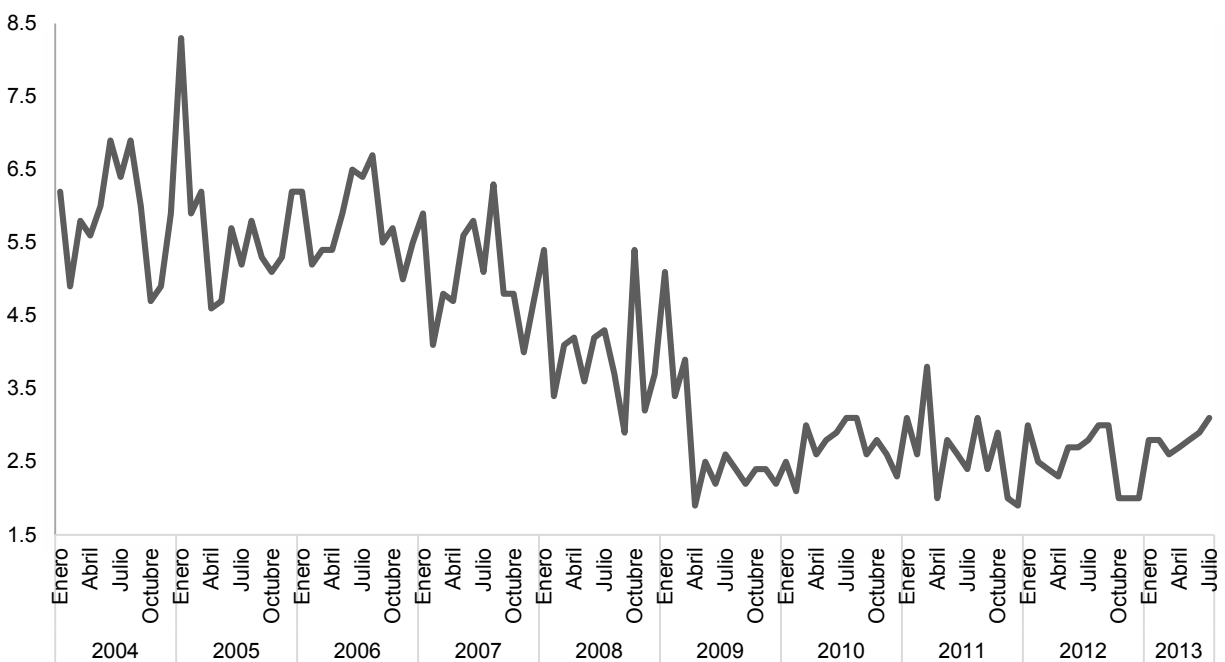
De igual forma, puede verse que si bien es cierto que los datos de forma global no presentan una tendencia clara, la cantidad de empleo generado a nivel local presenta una tendencia creciente en el periodo de 2010 al 2013, lo que ha representado un aumento de casi 5,000 empleados. Por otro lado, de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (2013), el número de establecimientos que en Mexicali están registrados dentro del Programa IMMEX ascendió a 204 de las 1,135 que existían a septiembre de 2013 en el estado de Baja

California; en ese marco, en el caso de las firmas encuestadas, estas representan el 10.3% de del total de organizaciones registradas en este programa, respecto al total existente en el municipio. Habría que agregar que en promedio, alrededor de un 10% anual del total de empleos de la manufactura en Baja California, es generado por las compañías que se encuentran dentro de la muestra a las que se aplica el cuestionario mensual de rotación laboral.

RESULTADOS

Teniendo en cuenta lo anterior, la Figura 1 muestra la evolución de la tasa asociada a los valores de rotación laboral en las empresas encuestadas. Para el cálculo de los datos trimestrales y anuales, se tomaron promedios simples; como puede verse en la figura, los indicadores mensuales presentan importantes variaciones; a pesar de ello, si los datos se agregan de forma trimestral (Figura 2) y anual (Figura 3) se observa una disminución considerable de este indicador a partir del año 2006, que parece mantenerse más o menos constante a partir de entonces, con una tasa cercana al 2.8%. Esta tendencia a la baja es más evidente en el último trimestre del año 2008, así como los dos primeros trimestres de 2009.

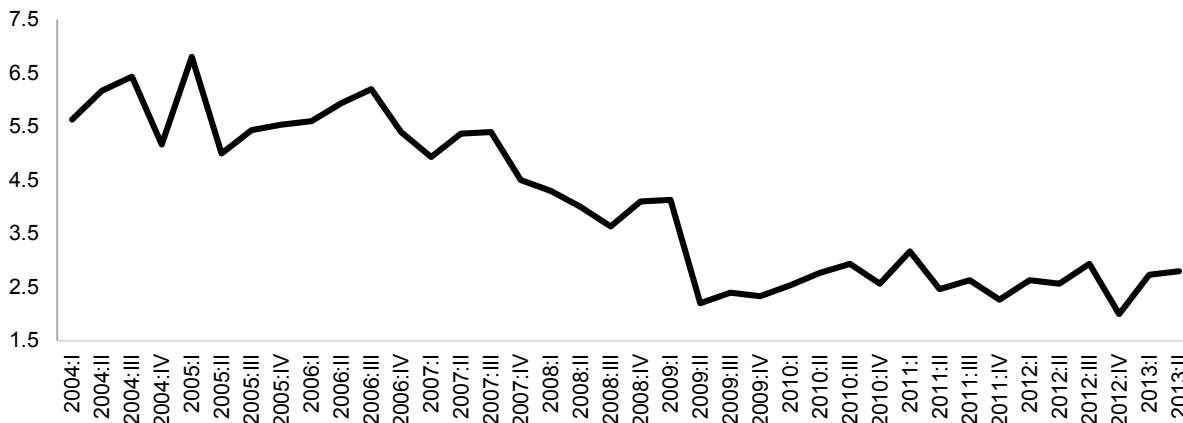
Figura 1: Tasa de Rotación Laboral Mensual, 2004:1-2013:06



En esta figura se observan los valores de rotación laboral mensual para el periodo de enero de 2004 a julio de 2013. Como puede verse, dada la naturaleza de los datos mensuales se observa un tendencia poco clara en los datos con importantes altibajos en este indicador. Fuente: elaboración propia.

La Figura 2 muestra la tendencia previa, teniendo en cuenta un nivel de agregación trimestral; así pues, durante los primeros cinco años de análisis, puede documentarse una tendencia negativa en la tasa de rotación que parece estabilizarse en el segundo trimestre de 2009.

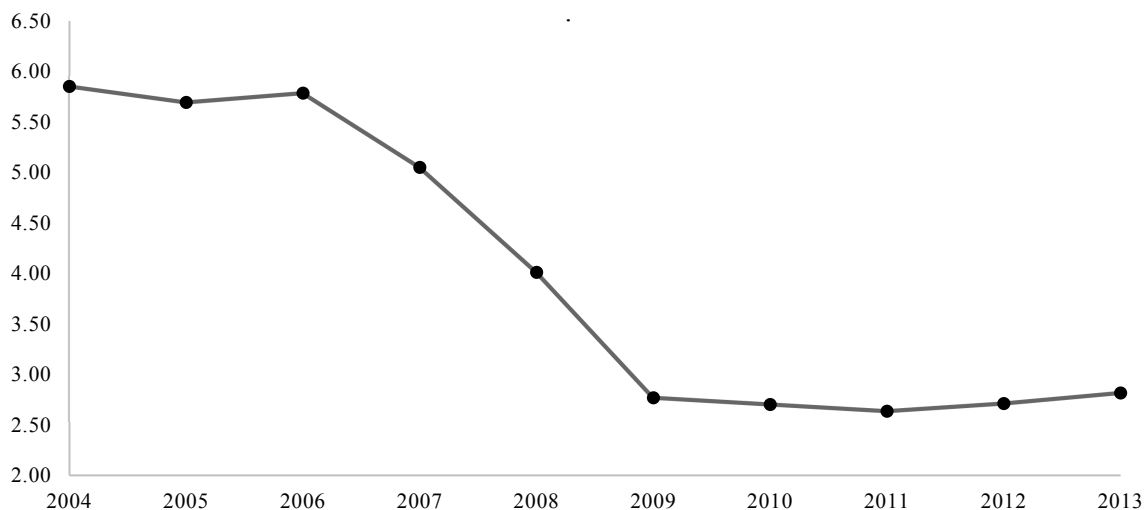
Figura 2: Tasa de Rotación Trimestral, 2004:I-2013:2



En esta figura se pueden observar los valores de rotación laboral trimestral. Al igual que en la gráfica previa, se observa una tendencia negativa durante los primeros años del análisis, que parece estabilizarse a partir de la segunda mitad de la serie de datos. Fuente: elaboración propia.

En los valores anuales de la Figura 3, se observa lo que se comentaba en el párrafo previo referido a una tendencia descendente de la tasa de rotación laboral, que puede haber sido el resultado de una menor tasa de actividad económica y que esperamos probar más adelante con el análisis de correlación.

Figura 3. Tasa de Rotación Anual, 2004-2013*

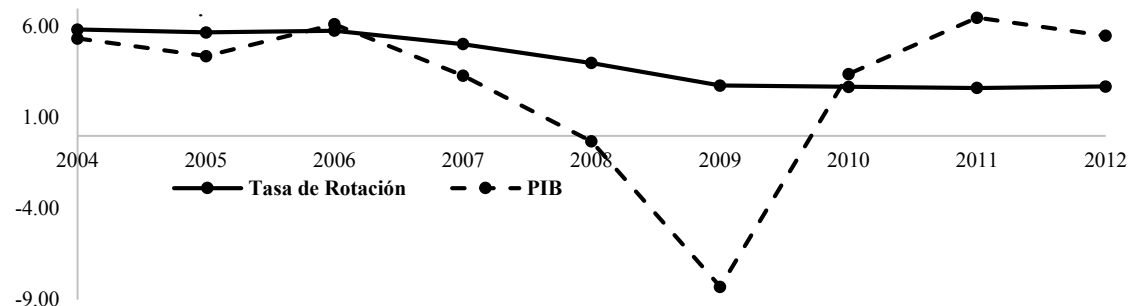


Esta figura documenta claramente lo que ya se ha comentado en las dos figuras previas, referido a la considerable disminución de la tasa de rotación laboral, que pasó de un valor cercano al 6% a cerca de 3%. Cabe destacar, que al haberse anualizado los datos se han reducido de forma considerable las variaciones en las series. Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que una tasa de rotación laboral a la baja impacta de forma *positiva* en la organización, dado que un menor número de trabajadores está renunciando voluntariamente, y con ello, por ejemplo, no se incurre en mayores gastos de capacitación. Sin embargo, este bajo valor, también es un indicador del menor dinamismo de la economía en su conjunto medido por la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). En ese marco, la Figura 4 muestra que a partir del proceso de desaceleración económica que inicia en el año 2006, la tasa de rotación de igual forma presenta una tendencia a la baja similar, a lo que ocurre en evolución del PIB, que parece estabilizarse en los últimos dos años. En contraste, y como es de esperarse,

se observa una relación inversa entre los valores de rotación y desempleo en Baja California; así pues, en el caso del primero se observa una tendencia descendente a partir del año 2006, mientras que el segundo empieza a incrementarse a partir del año 2005, alcanzado su valor más alto en 2009 con una tasa de 6.59%.

Figura 4: Variación Porcentual del PIB En Baja California y Rotación Laboral, 2004-2012



Esta figura muestra los valores de tasa de crecimiento del PIB en términos reales en Baja California y la tasa de rotación laboral de los datos de Sada y Asociados. A partir del 2006, la economía de Baja California empieza a sentir los efectos negativos de la crisis estadounidense y ante la menor demanda de bienes manufacturados, las empresas empiezan a despedir trabajadores y estos a su vez, disminuyen sus pretensiones de cambiar de empleo, con la consecuente reducción de la tasa de rotación; Fuente: elaboración propia.

En periodos de bajas tasas de crecimiento en la economía, medido por la evolución del PIB, la demanda de bienes y servicios para las empresas es menor, lo que implica menores tasas de contratación y en un buen número de casos, despido de una parte de los trabajadores. Esta situación, hace que los trabajadores decidan mantenerse en sus respectivas posiciones hasta que la economía retome la senda de crecimiento y con ello, se amplíen las oportunidades laborales en otras organizaciones o sectores económicos; cabe destacar de la misma forma, que no todos los procesos de rotación son el resultado de la decisión del trabajador de abandonar la empresa de forma voluntaria para buscar un nuevo empleo, sino también, es el resultado de los procesos de despido, retiro y en algunos casos, los paros en producción con una promesa de recontractación (renuncia involuntaria).

Estos resultados son similares a los encontrados por Álvarez y Fernández (2012) en su análisis del mercado laboral argentino y a los de Castillo, Brizuela y Schleser (2012) referido a la movilidad laboral y las políticas anticíclicas en el mismo país sudamericano; de igual forma, van de la mano con lo planteado por Carillo y Santibáñez (2001), en el sentido de que el fenómeno de la rotación de personal en el sector ha rebasado con mucho las cifras ideales y manejables para el sector. En términos del sector de actividad, los datos obtenidos documentan que el grueso de las empresas entrevistadas son clasificadas dentro del sector electrónico y mecánico, que de forma conjunta participan con alrededor del 70%. De la misma forma, en lo que respecta a los valores de empleo generado, el sector mecánico participa con un 40% del total, seguido por el sector de electrónica con alrededor de 35%.

Desde una perspectiva del sector en el que se desempeñan los establecimientos analizados, se observa en la Tabla 3 que los mayores valores de rotación aparecen en aquellas organizaciones que se inscriben dentro del sector de electrónica, vidrio, médica y otras con valores promedio de alrededor de 3.5% mientras que en contraste, las empresas de la actividad mecánica presentan la tasa de rotación más baja para el periodo analizado (1.6%); con una tasa intermedia de rotación (alrededor de 2%) se encuentran las empresas que se inscriben dentro del sector de alimentos y bebidas.

Tabla 3: Tasa de Rotación Promedio Por Sector de Actividad Económica

Año	Electrónica	Mecánica	Vidrio	Alimentos Y Bebidas	Medica	Otras
2009	2.98%	2.15%	4.18%	2.14%	3.28%	2.18%
2010	3.80%	1.68%	3.65%	2.28%	2.67%	3.28%
2011	3.20%	1.47%	2.80%	2.22%	3.61%	3.79%
2012	3.68%	1.38%	3.40%	2.28%	3.64%	4.25%
2013	3.87%	1.49%	3.10%	1.92%	3.63%	3.53%
2009 -2013	3.51%	1.63%	3.43%	2.17%	3.36%	3.41%

Esta tabla muestra los valores de rotación promedio anual para cada uno de los sectores de actividad económica que componen la muestra. Asimismo, en la última fila se observa el valor promedio de rotación para todo el periodo de análisis. La clasificación de las actividades económicas está hecha de acuerdo a las estadísticas oficiales (INEGI, 2010). Fuente: Elaboración propia con base a datos de Sada y Asociados, S.C.

Como se puede observar en la Tabla 4, de la muestra de 26 empresas maquiladores, siete cuentan con una plantilla laboral superior a los 1,000 empleados; once de las mismas, documentan una plantilla de entre 500 y 999 trabajadores; cuatro se registran en el rango de 300 a 499 empleados y las restantes, presentan una plantilla inferior a 300 empleados. En lo que concierne al tamaño de las organizaciones –medido por la cantidad de trabajadores empleados, las mayores tasas de rotación se observan en aquellas que se encuentran en la mitad de la distribución; en ese sentido, las compañías que cuentan con una plantilla de entre 500-999 y de 300-499, presentan los mayores valores de rotación, si se observa el periodo 2009-2012 donde se cuenta con información completa.

Tabla 4: Tasa de Rotación Laboral Promedio Anual Por Tamaño de Empresa

Año/Tamaño	Mayor A 1000	500 – 999	300 – 499	Menor A 300
2009	2.29%	2.76%	3.90%	1.54%
2010	1.76%	3.41%	4.64%	1.83%
2011	1.81%	3.14%	3.05%	2.50%
2012	2.18%	3.38%	3.02%	2.01%
2013	2.47%	3.20%	3.60%	3.02%

Esta tabla muestra los valores de rotación anual promedio de acuerdo al tamaño de las empresas; cabe destacar que esta clasificación se hace de acuerdo a las categorías determinadas por la Secretaría de Economía (2009) para el sector industrial. Fuente: Elaboración propia con base a datos de Sada y Asociados, S.C.

La Tabla 5, muestra los valores de la correlación bivariada, que ya era posible visualizar en la Figura 4. En esta se observa que la variación en la tasa de rotación laboral de la muestra de empresas es explicada en un 42.0% (0.42) por la variación en la tasa de crecimiento del PIB de Baja California; valor similar, corresponde al obtenido de la tasa de crecimiento en la entidad del sector secundario (0.44 o 44.0%); cabe destacar que estos dos valores se asocian a una correlación positiva, lo que indicaría que en caso de que el PIB estatal y del sector secundario, aumentaran de igual forma habría de esperarse un incremento en la cantidad de renuncias voluntarias (mayor índice de rotación laboral). Por otro lado, y como era de esperarse, la tasa de desempleo está asociada negativamente con la tasa de rotación, y presenta un valor considerable (-0.91 o -91.0%); en ese marco, cuando existe una mayor tasa de desempleo, la tasa de rotación tiende a ser menor y viceversa. De forma global, puede verse que todos los valores son estadísticamente significativos al 99% de confianza.

En ese marco, los hallazgos documentados previamente en el presente trabajo permiten visualizar el hecho de que a medida que las economías locales experimentan indicadores positivos, medidos por un aumento en la tasa de crecimiento del producto interno bruto, la tasa de rotación laboral tiende a aumentar; de la misma forma, se observa una disminución en la tasa de desempleo. Esto último es interesante, dado que debiera esperarse que a medida que aumenta la tasa de rotación laboral, y por ende, un trabajador dejara el empleo, entonces ello implicaría una mayor tasa de desempleo.

Tabla 5: Correlaciones Bivariadas

	Tasa de Rotación Laboral		
	Correlación de Pearson (dos colas)	t-student	Significancia
PIB BC	0.42	2.808	0.008***
PIB BC Sector Secundario	0.44	2.913	0.006***
Tasa de Desempleo	-0.91	-13.079	0.000***

*Esta tabla muestra los resultados de las correlaciones bivariadas entre la tasa de rotación laboral y el producto interno bruto estatal (PIB BC), el producto interno bruto estatal del sector secundario donde se registran los datos de la manufactura (PIB BC Secundario), y la tasa de desempleo estatal. Dado que se trabaja con variables cuantitativas, se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson asumiendo una prueba de hipótesis de dos colas. *** indica significancia al 1%. Fuente: Fuente: Elaboración propia con base a datos de Sada y Asociados, S.C.*

Lo que se acaba de comentar, no se cumple por el hecho de que si bien es cierto que un mayor dinamismo en los indicadores de las economías locales, como resultado de un mejor desempeño de las empresas (y la atracción de las mismas hacia la entidad), hace que aumenten los índices de rotación, la tasa de desempleo no tiende a aumentar debido a que esa tendencia es lo que Keynes (1978) denominó como desempleo friccional, es decir, en una situación de pleno empleo siempre habrá trabajadores que se cambiarán de un trabajo a otro, como resultado de la aparente escasez de la mano de obra y de una mayor oferta de puestos de trabajo. En resumen, este desempleo friccional será de muy corto plazo (una a dos semanas) y por lo tanto, al momento de calcular las estadísticas de desempleo, estos trabajadores aparecerán como empleados. Finalmente, el análisis de correlación, a diferencia del análisis gráfico, permite documentar la fortaleza de esta relación mediante el coeficiente de Spearman, es decir, el cálculo de este estadístico nos ayuda a identificar que la aparente relación que se observa gráficamente, se mantiene desde un punto de vista de la significancia estadística.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo revisado en el presente artículo y teniendo en cuenta que el objetivo era la de caracterizar los valores de rotación para el sector de empresas maquiladoras de exportación, se observa que este fenómeno tiene importantes implicaciones no solo para los trabajadores y para las empresas, sino también para la economía en su conjunto. En ese sentido, es de destacar el hecho de que un trabajador puede entrar en esta categoría ya sea de forma voluntaria (cuando cambia de empleo) e involuntaria (cuando es despedido); en el caso de esta última variable y siguiendo lo comentado en la revisión de la literatura, las implicaciones negativas residen en los costos asociados a la contratación y capacitación del nuevo trabajador y en la moral del empleado despedido y de sus compañeros, que permanecen en la organización y que los conlleva a ser menos productivos ante la amenaza de nuevos despidos. De la misma forma, en el caso específico de la empresa, una implicación importante está dada por el hecho de que el obrero despedido terminará en organizaciones competidoras, a las que puede proveer de conocimiento y habilidades obtenidos en su puesto previo.

Asimismo, se observa en base al análisis que la fortaleza de la economía impacta directamente en las estadísticas de rotación laboral. Así por ejemplo, cuando la economía presenta una senda de crecimiento positiva, la tasa de rotación es más elevada ante la posibilidad de encontrar trabajo en empresas que recontratan o en los nuevos establecimientos que inician operaciones; en contraste, cuando la economía presenta una fase de desaceleración, los índices de rotación laboral disminuyen, dada la escasez de vacantes en el mercado o los procesos de despidos en empresas que experimentan menores niveles de demanda de sus bienes y/o servicios. En estos casos, los empleados buscan la seguridad del empleo mientras dure la dificultad económica y por lo tanto, disminuyen sus demandas laborales e incrementan sus niveles de productividad, con lo que esperan no formar parte de la lista de despedidos. De la misma forma, teniendo en cuenta los valores de rotación a nivel nacional, específicamente en el sector operario, el indicador local se encuentra por debajo del mismo en un 2%; a pesar de ello, los valores en México de rotación incluyendo los de que se observan en la ciudad de Mexicali, Baja California para el sector maquilador de exportación, se encuentran por encima de los valores existentes a nivel de Latinoamérica.

En ese marco, adquiere importancia el papel de los procesos de contratación empresarial, dado que son las organizaciones quienes absorben la mayor parte del costo económico de la ausencia de un empleado, y es de vital importancia, documentar el nivel de compromiso de los trabajadores para con la empresa, además de proveerles los beneficios económico o elementos de soporte que le permitan formar parte de un entorno un clima laboral que los motive a quedarse.

Limitaciones y Futuras Investigaciones.

Habría que agregar en lo que respecta a limitaciones, que cinco años de análisis son relativamente pocos para observar una tendencia clara en los datos. En ese marco, el trabajo se fortalecerá una vez que se incluyan más valores a las series de tiempo y por ende, se cuente con una serie más larga; de la misma forma, podría hacerse un análisis econométrico incluyendo variables sociodemográficas y medidas de política pública anticíclica que tienen influencia sobre la posibilidad de que un empleado deje la empresa de forma voluntaria. Asimismo, se hace evidente la necesidad de hacer un análisis más enfocado de manera directa con los trabajadores que salen de las organizaciones para determinar las razones que lo hicieron renunciar al puesto o los motivos de haber sido despedido -según sea el caso-; de la misma forma, se hace necesario ampliar el análisis a otras empresas maquiladoras en la ciudad que permita realizar un análisis más representativo del tejido industrial local.

Finalmente, el trabajo queda a deber respecto al hecho de que en esta primera aproximación solo documenta la relación entre desempeño de la economía local y las tendencias de rotación laboral; sin embargo, no se ha plasmado en el mismo el costo que le representa a una empresa el que un trabajador se vaya o sea despedido. En ese marco, el siguiente paso en esta línea de trabajo será el de seleccionar empresas locales representativas de las que se incluyen en el cuestionario y preparar otro instrumento que permita medir el costo de la partida de un empleado al interior de las mismas, para posteriormente compararlo con otros sectores, en otras regiones o países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Abbasi, Sami M.; Hollman, Kenneth W. (2000). "Turnover: the real bottom line". *Public Personnel Management*, Vol. 29(3), pp. 333-342.

Adler, P. S. 2001. "Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism". *Organization Science*, vol. 12(2), pp. 215-234.

Ahmad Faisal Mahdi; Mohamad Zaid Mohd Zin; Mohd Roslan Mohd Nor; Ahamad Asmadi Sakat; Abang Sulaiman Abang Naim (2012). "The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention". *American Journal of Applied Sciences*, vol. 9(9), pp. 1518-1526.

Alexander, Jeffrey; Blom, Joan; Nuchols, Beverly (1994). "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis". *Industrial Relations*, vol. 33(4), pp: 505-520.

Allen, David G.; Bryant, Phillip C.; Vardaman, James M. (2010). "Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence based strategies". *Academy of Management Perspectives*, vol. 24(2), pp. 48-64.

Álvarez, Mariana; Fernández, Ana (2012). "Movilidad ocupacional de los trabajadores jóvenes en Argentina en una etapa de crecimiento económico". *Frontera Norte*, vol. 24(48), pp. 63-92.

Becker, Gary S. (1993). "Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education". Third Edition, Chicago: Chicago University Press.

Catherine, Gustafson (2002). "Staff turnover: retention". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 14(3), pp. 106-110.

Carrillo Viveros, Jorge y Santibáñez Romellón, Jorge (2001). "Rotación de personal en las maquiladoras". 2da Edición, México: Plaza y Valdés, 136p.

Carrie R. Leana and Harry J. van Buren, III (1999). "Organizational social capital and employment practices". *The Academy of Management Review*, vol. 24(3), pp. 538-555

Castillo, Victoria; Rojo Brizuela, Sofía y Schleser Diego (2012). "La movilidad laboral en la Argentina: implicancias para el diseño de las políticas anti cíclicas". *Revista de Trabajo*, vol. 8(10), pp. 141-158.

Dalton, Dan R.; Todor, William D. (1979). "Manifest needs of stewards: Propensity to file a grievance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 64(6), pp. 654-659.

Dwomoh, Gabriel; Korankye, Thomas (2012). "Labour turnover and its impact on performance of Banks in Ghana". *European Journal of Business and Management*, vol. 4 (7), pp. 201-207.

Emeka Mbah, Samuel and Ikemefuna, C. O. (2012). "Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State". *International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 2(14), pp. 275-287.

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). "Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas". *International Journal of Good Conscience*, vol. 3(1), pp. 65-99.

Firth, Lucy; Mellor, David; Moore, Kathleen; Loquet, Claude (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19(2), pp. 170-187.

Griffeth, Rodger W.; Hom, Peter W.; Gaertner, Stefan (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium". *Journal of Management*, vol. 26(3), pp. 463-488.

Gustafson, Catherine M. (2002). "Employee turnover: a study of private clubs in the USA", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 14(3), pp.106 - 113

Hogan, J. (1992). "Turnover and what to do about it". *The Cornell HRA Quaterly*, vol. 33(1), pp. 40-45.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX, consultado en internet en http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/est_immex/ni-immex.pdf

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2007). Industria maquiladora de exportación, consultado en internet en http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/maquiladora/ime/ime.pdf

Johnson, J.; Griffeth, R.; Griffin, M. (2000). "Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover". *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 15(6), pp.399-415.

Keynes, John Maynard (1978). The General Theory of Employment, Interest and Money. *The Collected Writings of John Maynard Keynes VII*. Second edition, Cambridge: Cambridge University Press.

- Labov, B. (1997). "Inspiring employees the easy way". *The Incentive*, vol. 171(10), pp. 12-22.
- López Torres, Virginia G. (2009). "Modelación de la competitividad de las plantas maquiladoras certificadas de Ensenada", Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Baja California.
- Magner, Nace; Welker, Robert; Jhonson, Gary (1996). "The interactive effects of participation and outcome favorability in performance appraisal on turnover intentions and evaluation of supervisors". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69(2), pp. 135-143.
- Mano-Negrin, Rita; Tzafirir, Shay S. (2004). "Job search modes and turnover". *The Career Development International*, vol. 9(5), pp. 442-458.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: First edition, Wiley. pp. 215.
- Meaghan Stovel; Bontis Nick (2002). "Voluntary turnover: knowledge management –friend or foe?". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3(3), pp. 303-322.
- Medina, Elizabeth (2012). "Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?". Master's theses, Department of Quantitative Methods in the Social Sciences, Columbia University, New York.
- Morrell, Kevin M.; Loan-Clarke, John; Wilkinson, Adrian J. (2004). "Organisational change and employee turnover". *Personnel Review*, vol. 33(2), pp. 161-173.
- Olusegun, Solomon Oyetola (2013). "Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria". *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Paper 914.
- Ongori, Henry (2007). "A review of the literature on employee turnover". *African Journal of Business Management*, vol. 1(2), pp. 49-54.
- Park, T.-Y.; Shaw, J. (2011). "Turnover rates and organizational performance: A meta-analytic review". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.
- Pearson, Karl. (1896). "Mathematical contributions to the theory of evolution. III. Regression, heredity and panmixia". *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, vol. 187(2).
- Peterson, S. J.; Luthans, F. (2006). "The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time". *Journal of Applied Psychology*, vol. 91 (1), pp. 156-165.
- PIMSA (2014). Encuesta de Rotación Laboral. Sada y Asociados, S.C., Parque Industrial Mexicali, S.A. Disponible en: <http://www.mexicaliindustrialpark.com/quality-of-life/workforce/> (accesado el 13/02/2014).
- Price, James L. (1977). *The study of turnover*. First edition, Iowa State University Press. 160 pp.
- Price Waterhouse Coopers (2013). "Efectividad del Capital Humano en América Latina". Disponible en: http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios-recursos-humanos/archivo/2014-03-saratoga-reporte-ejecutivo.pdf (accesado el 20/06/2014).

Rainayee, Riyaz (2012). "Organization, job, perks and employee turnover intentions". *International Monthly Refereed Journal of Research in Management and Technology*, vol. 1(1), pp. 17-21.

Ranstad Holding (2013). "México, el octavo país con el mayor índice de Movilidad Laboral". Disponible en: <http://www.randstad.com.mx/randstad-mexico/noticias/mexico-el-octavo-pais-con-el-mayor-indice-de-movilidad-laboral/> (accesado el 20/06/2014).

Secretaría de Economía (2013). Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex> (accesado el 28/11/2013).

Shaw, Jason, Duffy, M., Johnson, J., & Lockhart, D. 2005. "Turnover, social capital losses, and performance". *Academy of Management Journal*, vol. 48(4), pp. 594-606.

Shaw, Jason; Gupta, Nina; Delery, John E. (2005). "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance". *The Academy of Management Journal*, vol. 48(1), pp. 50-68.

Stovel, M. and Bontis, N. (2002), "Voluntary turnover: knowledge management friend or foe?", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3(3), pp. 303-22.

Sutherland, John (2000). "Job-to-job turnover and job to-non employment movement". *Personnel Review*, vol. 31(6), pp.710-721.

Tor Guimaraes (1997). "Assessing employee turnover intentions before/after TQM". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14(1), pp.46-63.

Vargas, Ivonne (2011). "Rotación laboral, enemiga de la empresa". CNN Expansión, Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn> (accesado el 27/06/2014)

Zuber, A (2001). "A career in food service cons: high turnover". *Nations Restaurant News*, vol. 35(21), pp. 147-148.

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen los comentarios de los árbitros y Editores del IBFR, que con su ayuda y experiencia contribuyeron a mejorar la calidad de esta investigación

BIOGRAFÍA

Luis Ramon Moreno Moreno. Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California; actualmente se desempeña como profesor investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas, en el Campus Mexicali de la misma universidad. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, cuenta con el Perfil Deseable Promep y es Evaluador Acreditado (RCEA) de CONACYT. Sus líneas de investigación son en el ámbito de la sustentabilidad (energía y medio ambiente), así como estudios regionales relacionados con empleo y competitividad. Correo: nomarsiul@gmail.com

Virginia Guadalupe López Torres. Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California; actualmente se desempeña como profesora investigadora en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Campus Ensenada de la misma universidad. Es miembro del Sistema Nacional

de Investigadores nivel I, cuenta con el Perfil Deseable Promep y es Evaluador Acreditado (RCEA) de CONACYT; desarrolla investigación en el ámbito de la sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional; correo: vglopeztorres@gmail.com

Ma Enselmina Marín Vargas. Doctora en Administración por el Instituto Politécnico Nacional; actualmente se desempeña como profesora investigadora en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Campus Ensenada de la misma universidad. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I, cuenta con el Perfil Deseable Promep y es Evaluador Acreditado (RCEA) de CONACYT. Desarrolla investigación en el ámbito de la sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional; actualmente es Líder del Cuerpo Académico Consolidado Planeación y Desarrollo (UABC-CA-100). Correo: enselmina@gmail.com

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GUBERNAMENTAL UTILIZANDO CALIDAD EN EL SERVICIO COMO PARAMETRO

Jesús Guillermo Sotelo Asef, Universidad Juárez del Estado de Durango
Delia Arrieta Díaz, Universidad Juárez del Estado de Durango
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez del Estado de Durango

RESUMEN

El presente estudio establece como objetivo principal analizar en instituciones gubernamentales el clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio de acuerdo a la carta iberoamericana de calidad en la gestión pública. Se pretenden estudiar las Secretarías del Gobierno del Estado de Durango ubicadas en el municipio de Durango. Las variables fueron operacionalizadas en base a diferentes teorías de clima organizacional y la carta iberoamericana de la calidad en la gestión pública, donde surgieron 14 dimensiones: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad liderazgo, dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, mejora de la normatividad, gobierno electrónico, gestión del conocimiento y aportación de los funcionarios. Por otra parte se realizó una validación por expertos a través de un Panel de Expertos y de acuerdo a la revisión de la literatura se confirman las dimensiones propuestas, el instrumento es de escala tipo likert, cuenta con 62 ítems los cuales evalúan las variables objeto de estudio.

PALABRAS CLAVES: Clima Organizacional, Calidad En El Servicio, Sector Gubernamental, Instrumento De Medición

DEVELOPMENT OF AN INSTRUMENT TO MEASURE ORGANIZATIONAL CLIMATE, IN TERMS OF THE QUALITY OF SERVICE IN THE GOVERNMENT SECTOR

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the organizational climate in government institutions, and its relationship to service quality according to the Latin American letter of quality in public administration. The aim is to study the Government Secretaries of the State of Durango located in Durango City. The variables, based on different theories of organizational climate and the Ibero-American letter quality in public administration were operated. Fourteen dimensions emerged : structure , communication, training and development, teamwork, physical and cultural environment , identity, leadership, strategic direction and improvement cycle , adoption of a model of excellence, process management , improved regulations , e-government , knowledge management and contribution of staff. A validation process through a panel of experts was conducted. Proposed dimensions are confirmed based on a literature review. The instrument is Likert scale type with 62 items.

JEL: J50, H7

KEYWORDS: Organizational Climate, Service Quality, Government Sector, Measuring Instrument

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un fenómeno de importancia para la mayoría de las organizaciones, ya que mediante su análisis y medición, se busca mejorar el ambiente de trabajo que en ellas predomina, para incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad (INE, 2008).

El presente trabajo se establece desde dos perspectivas: la primera en relacionar el clima organizacional en función de la calidad en el servicio en instituciones gubernamentales, estas variables han sido vinculadas con la literatura organizacional en el contexto nacional e internacional; por otra parte se pretende desde el punto de vista metodológico, validar un instrumento de medición que considere las variables del clima organizacional y de calidad en el servicio, tomando en cuenta la confiabilidad, validez y las dimensiones evaluadas.

Se tomó en cuenta la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008) emitida por este organismo y en base a la carta se adaptaron dimensiones del clima organizacional de acuerdo a las diferentes teorías existentes sobre el tema como: Litwin y Stringer 1968, Valenzuela 2003 y 2007 Chiang, et. AL Y Marín 2002 para asociar estos constructos conceptualmente.

El resto de esta investigación se organiza de la siguiente manera: se inicia con la revisión de literatura relacionada con el clima organizacional sus autores y algunas de sus dimensiones, posteriormente se presenta la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública emitida por el CLAD (2008), después, en la sección de metodología se incluye, la operacionalización de las variables para elaborar el instrumento de medición así como la confiabilidad del instrumento. Finalmente se presentan las conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

Clima Organizacional

La investigación sobre clima organizacional comenzó en los finales de los 1960, y por lo tanto, más de 40 años de investigación han acumulado ahora un tema. Mucho se ha avanzado en ese tiempo. Destaca que se consideran cinco de los logros más significativos 1) el desarrollo de estrategias y los focos del proceso de investigación, 2) la distinción de un clima de satisfacción en el trabajo, 3) las resoluciones de los niveles de problemas de análisis 4) el estudio del acuerdo sobre el clima dentro de las unidades de trabajo y 5) el aumento de la complejidad conceptual del clima como una variable potencial, mediador y asesor (Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson , 2011).

El clima organizacional es un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales (Perez de Maldonado, 1997). El desarrollo de bases de teóricas de la administración pública, clima organizacional, dimensiones del clima organizacional, ha permitido la comprensión y desarrollo de este tema, sin dejar de mencionar las múltiples investigaciones realizadas sobre el mismo que han sido muy útiles dentro de las organizaciones ya sean públicas como el gobierno o una escuela de educación superior o privadas como cualquier tipo de empresa.

Otro enfoque menciona que el clima es un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Al referirse a las estructuras y procesos de la organización es hablar de su estructura orgánica prácticamente y de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la misma con el fin de cumplir con los objetivos planteados. (Goncalves , 1997)

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición al concepto de clima organizacional (Brunet, 2002) el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y

de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil de medir el clima, porque no se sabe bien si empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

La globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en la productividad de la misma. (Fernandez, 2004)

De acuerdo con Brunet el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gernman, en el año de 1960. (Brunet I. , 2004)

Tagiuri y Litwin expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que; (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”. (Denison, 1996)

El autor (Da Silva , 2002) menciona que el clima organizacional es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el clima organizacional es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y se reflejan en las relaciones interpersonales.

Otra definición del clima organizacional es que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Martinez, 2003). Como se puede observar existen distintos enfoques sobre el clima organizacional de acuerdo a distintos autores, yo considero que todos y cada uno de los autores han aportado mucho a la ciencia en sus diferentes opiniones e investigaciones realizadas ya que en la actualidad las organizaciones pasan por una etapa muy compleja y con la globalización y la competencia deben de estar fortalecidas desde su ambiente interno y para lograrlo deben los líderes de las mismas desarrollar un clima organizacional positivo para que los trabajadores se encuentren en condiciones óptimas de trabajar.

Una investigación realizada por Noriega, diseña un instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores donde el objetivo principal es mostrar el proceso de construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores, se identificaron 20 criterios en las dimensiones: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, motivación y comportamientos individuales; se elaboraron además 60 ítems que se presentaron como enunciados en un cuestionario de respuestas dicotómicas cuya validación de contenido se realizó con expertos a partir de la metodología propuesta por *Moriyama*. La muestra para evaluar la confiabilidad estuvo constituida por 89 trabajadores de cinco Grupos de Control de Vectores en la provincia Ciudad de La Habana. Se calculó el coeficiente de correlación de *Spearman* y la prueba de *Mac Nemar* para comprobar la estabilidad y el coeficiente Alfa de Cronbach, para la consistencia interna. En la validez de construcción se analizaron la validez convergente y divergente y la asociación ítem/dimensión mediante el coeficiente de contingencia, los resultados obtenidos luego de dos rondas, los expertos valoraron satisfactoriamente la totalidad de los ítems. La consistencia interna resultó en general elevada y al interior de las dimensiones, moderada, al igual que la estabilidad. La relación ítem/dimensión mostró asociaciones de débiles a moderadas; y se encontró concordancia entre la clasificación de los ítems según el diseño del instrumento y las obtenidas luego de evaluar las asociaciones ítem/dimensión, los autores concluyen que se dispone de un instrumento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del clima organizacional en Grupos de Control de Vectores. (Noriega Bravo & Pría Barros, 2011)

Por otra parte Chiang Vega realiza una investigación que pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal, tomando una muestra del estudio compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones, para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems, los datos obtenidos permiten decir que en ese caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, confirman la validez de las subescalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles. (Chiang Vega , Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido , 2008)

Dimensiones del Clima Organizacional

En cuanto a la operacionalización del clima organizacional, podemos decir que existen insuficientes mediciones validadas del constructo (Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson . , 2011).

A través de los años, las dimensiones que han sido identificadas como componentes de esta compleja variable han sido distintas, por lo que diversas visiones emanaron, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico (Brunet, 2002)

Por lo anteriormente mencionado algunas de las dimensiones que evalúa el clima organizacional y sus diferentes autores se presentan enseguida: Litwin & Stringer (1968), resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, estándares de desempeño, identidad, cooperación y conflicto. Valenzuela (2003), diseñó un cuestionario de 80 preguntas de respuesta cerrada, tipo Likert agrupadas en 10 categorías: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia. Díaz, Galván, & Ocampo (2008), se basó en el trabajo de Likert enfatizando en las dimensiones de: instalaciones de la empresa, herramientas de trabajo y equipo, seguridad y equipo de protección, estructura, compensaciones, ambiente de trabajo, relación entre compañeros, dirección y liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, mejora continua y relación empresa-familia-amigos. Hernández (2005), hizo una revisión de literatura de los estudios más comunes de clima organizacional en México y el extranjero quedando las siguientes dimensiones: moral, dirección, innovación, percepción de la empresa, percepción del desempeño, motivación intrínseca, satisfacción general, liderazgo, visión y recompensas.

Después de la revisión de la literatura, para el presente documento se seleccionaron como dimensiones del clima organizacional las siguientes: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo.

La Calidad en el Servicio

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente (Colunga, 2006).

Por tanto para entender mejor este concepto debemos conocer primero que es un servicio, el cual es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la empresa. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación, desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene, seguridad y las relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios, aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente (Díaz & Pons, 2003)

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la organización se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Dentro de los organismos que evalúan la calidad en el servicio, podemos encontrar entre muchos en el siguiente cuadro algunos de los aspectos considerables para evaluar esta variable, dichos aspectos son importantes dentro de las organizaciones que prestan servicios, y por consecuencia es factible que en las instituciones públicas tomen en cuenta lo anteriormente mencionado ya que el objetivo de las mismas es la prestación de servicios.

Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construido por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal-conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos.

En consideración a lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el

escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la presente “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los objetivos siguientes:

- a. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de la Administración Pública de la región.
- b. Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
- c. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

Acciones e Instrumentos Para la Calidad en la Gestión Pública de Acuerdo a la Carta

Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.

En la carta se recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública, donde se toman en cuenta las siguientes dimensiones: dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos,

los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos.

METODOLOGÍA

Se efectúa una revisión de literatura de los principales autores sobre el clima organizacional y la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública 2008. La presente investigación es de modalidad descriptiva y responde por sus características a la metodología cuantitativa.

Se llevó a cabo un proceso de validación mediante un Panel de Expertos en Administración Pública y aplicación de prueba piloto el día 18 de marzo del año 2014 en la Sala de Usos Múltiples de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango. Dicho Panel se constituyó por 10 académicos con experiencia en el sector público, de acuerdo a la revisión de literatura y la evidencia de validez cara a cara se eligieron 7 dimensiones del clima organizacional para enmarcarlas dentro de las dimensiones que presenta la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública 2008.

Tabla 1: Participantes en el Panel de Expertos Para el Diseño del Instrumento

No	Nivel Educativo	Edad	Sexo	Año de Ingreso en el Sector Público
1	Doctorado	62	Masculino	1986
2	Maestría	51	Femenino	1990
3	Doctorado	38	Masculino	2002
4	Doctorado	51	Femenino	2006
5	Doctorado	54	Femenino	1991
6	Doctorado	66	Masculino	1973
7	Maestría	39	Masculino	2003
8	Maestría	29	Masculino	2005
9	Maestría	55	Masculino	1979
10	Maestría	47	Masculino	1989

Esta tabla muestra los datos generales como el grado de estudios, la edad, el sexo, y por último el año en que inician sus funciones en el sector público las personas que participaron en el panel de expertos para la validación del instrumento, la elección de las dimensiones del clima organizacional y la calidad en el servicio de acuerdo a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

El instrumento de medición busca recoger información de las dimensiones seleccionadas sobre las variables de clima organizacional y calidad en el servicio, las cuales son estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad, liderazgo, dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos, a través de una serie de preguntas que pretenden identificar la percepción de los actores hacia el clima organizacional y la calidad en el servicio. El cuestionario quedó diseñado de la siguiente manera: Una primera sección que corresponde a la dimensión estructura, está compuesta por un total de 6 reactivos; la siguiente sección que es la dimensión de comunicación, por 5 reactivos; la sección de capacitación y desarrollo tiene 5 reactivos, la sección de ambiente físico y cultural se muestra con 6 reactivos la dimensión de identidad está integrada por 4 reactivos por último sobre las dimensiones del clima organizacional está la de liderazgo con 6 reactivos. Sobre la variable de calidad en el servicio el instrumento evalúa las siguientes dimensiones: la primera es la de dirección estratégica y ciclo de mejora con 5 reactivos, la dimensión de gestión por procesos con 7 reactivos, la dimensión de mejora de la normatividad con 2 reactivos, la siguiente dimensión que trata sobre el gobierno electrónico contiene 4 reactivos, la dimensión

de gestión de conocimiento también con 4 reactivos y por último la dimensión de aportación de los funcionarios con 1 reactivo siendo en total 62 reactivos en el cuestionario. Con la finalidad de analizar los datos, se utilizó la escala tipo Likert y a cada posible respuesta de cada reactivo se le asignó un valor numérico, para Muy De Acuerdo= 1, De Acuerdo= 2, En Desacuerdo= 3 y Muy En Desacuerdo=4.

RESULTADOS

Al comparar el presente estudio con los mencionados anteriormente, se puede observar las similitudes de los estudios de Noriega y Chiang, el primero solo elabora el instrumento que mide el clima organizacional en algunas de sus dimensiones en los grupos de control de vectores, y el segundo relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral; los dos estudios obtienen un alto grado de fiabilidad, y a diferencia del presente no se realiza la validación de expertos.

Tabla 2: Coeficiente Alfa de Cronbach de la Variable de Clima Organizacional y Calidad en el Servicio

		No. Casos	No. Ítems	No. de Pregunta en el Instrumento	Coeficiente alfa de Cronbach
Variable	Clima organizacional	40	37		0.919
	Dimensión				
	Estructura	40	6	1-6	
	Comunicación	40	5	7-11	
	Capacitación y desarrollo	40	5	12-16	
	Trabajo en equipo	40	5	17-21	
	Ambiente físico y cultural	40	6	22-27	
	Identidad	40	4	28-31	
	Liderazgo	40	6	32-37	
Variable	Calidad en el servicio	40	23		0.941
	Dimensión				
	Dirección estratégica y ciclo de mejora	40	5	38-42	
	Gestión por procesos	40	7	43-49	
	Mejora de la normatividad	40	2	50-51	
	Gobierno electrónico	40	4	52-55	
	Gestión del conocimiento	40	4	56-59	
	Aportaciones de los funcionarios	40	1	60	

Esta tabla muestra la determinación del coeficiente alfa de Cronbach donde la dimensión del clima organizacional obtiene un coeficiente de 0.919 que es un coeficiente alto y la variable de calidad en el servicio obtiene un alfa de Cronbach con valor de 0.941 lo que significa que el instrumento tiene un alto grado de validez ya que según Sampieri la validez va del valor entre 0 y 1 siendo aceptable a partir de .80, en la tercer columna se muestra cuales preguntas del instrumento corresponde a cada una de las dimensiones de las variables a estudiar.

Cabe mencionar que el presente encuadra algunas dimensiones del clima organizacional en las dimensiones de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, aquí es donde radica la importancia del estudio ya que los principios que propone la carta no son reconocidos al menos por los miembros que forman parte del sector público, el instrumento puede contribuir para que las dependencias públicas puedan evaluar las variables de clima organizacional y calidad en el servicio.

El instrumento fue sometido a una prueba piloto 40 cuestionarios y en base a la misma se determinó el criterio de confiabilidad del instrumento, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y toma valores entre 0 y 1 que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto

nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa de Cronbach es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80 (Hernandez S. R., 2006). El coeficiente de alfa de Cronbach obtuvo una confiabilidad = 0.954

CONCLUSIONES

En relación al objetivo de la presente investigación se concluye que se cumple con relacionar conceptualmente al clima organizacional con la calidad en el servicio de acuerdo a la carta iberoamericana de la calidad en la gestión pública, además se adaptó y validó un instrumento para medir el clima organizacional en función de la calidad en el servicio.

El instrumento pretende medir las dimensiones de estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad y liderazgo que pertenecen a algunas teorías del clima organizacional y las dimensiones de dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, los equipos y proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos de la calidad en el servicio.

Después de la validación cara a cara por el panel de expertos la prueba piloto se realizó a 40 servidores públicos del municipio de Durango donde el coeficiente alfa de Cronbach resultó de 0.954 lo que indica un alto índice de fiabilidad, así mismo se calculó el coeficiente para las dos variables donde el clima organizacional obtuvo una fiabilidad de 0.919 y la variable de calidad en el servicio un 0.941.

Como resultado del presente trabajo se obtiene que surgieron 14 dimensiones: estructura, comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, ambiente físico y cultural, identidad liderazgo, dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, mejora de la normatividad, gobierno electrónico, gestión del conocimiento y aportación de los funcionarios.

La limitación que se tuvo durante la realización del presente principalmente fue la falta de actualización sobre la variable calidad en el servicio ya que las instituciones desconocen la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, y solo se enfocan a certificaciones externas de sistemas de calidad.

Por último se pretende realizar una investigación en el sector gubernamental dentro del estado de Durango donde se tomen en cuenta los diferentes niveles organizacionales en las Secretarías de Gobierno y se puedan presentar algunas recomendaciones para la mejora de las variables ya que son aspectos de los cuales los directivos pueden tomar decisiones que mejoren el ambiente dentro de las organizaciones y a su vez este impacte en la calidad del servicio que se presta, así mismo el instrumento diseñado puede ser utilizado en el sector público para que se aplique en las diferentes instituciones y permita mostrar resultados a los directivos para que puedan tomar decisiones para mejorar el clima organizacional y la calidad en el servicio dentro de las mismas.

ANEXOS

PRESENTACIÓN: Este cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye en la evaluación del clima organizacional y la calidad en el servicio en el sector público. Este cuestionario tiene una naturaleza confidencial. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución. Le agradecemos su colaboración.

Puesto:	Sexo:	Tipo de Contrato:	Antigüedad:	Máximo Nivel Estudios:	Edad:
Pregunta					
1.					1 2 3 4
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					
46.					
47.					
48.					
49.					
50.					
51.					
52.					
53.					
54.					
55.					
56.					
57.					
58.					
59.					
60.					
61.					
62.					

1 = de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = En desacuerdo

4 = Muy en Desacuerdo

Agradecemos su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Si tiene algún comentario adicional favor de plasmarlo enseguida.

REFERENCIAS

- Brunet, I. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiang Vega , M. M., Salazar Botello, M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido , A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum Talca* , 66-85.
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez A. (2007). *Clima y satisfacción laboral en Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento*. Cillán, Chile: Universidad del Bio-Bio.
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. Latinoamerica: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Colunga, C. (2006). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. México 1ra. Edición : Panorama Editores.
- Da Silva , R. (2002). *Teorias de la administracion* . Mexico: Cengage Learning Editores .
- Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *The Academy of Management Review*. *Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.
- Díaz, D., Galván, H., & Ocampo, L. (2008). *El análisis del clima organizacional, una visión dual: el caso de Cal Metropolitana*.
- Díaz, Y., & Pons, R. (2003). "Conceptualización y medición de la calidad de servicio en la sucursal 4312 del Banco Popular de Ahorro de Santa Clara a través de la pauta no confirmatoria subjetiva (Método Q)".
- Fernandez, A. T. (2004). clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. . *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación 2004 Vol. 2, No. 2*.
- Goncalves , A. (1997). *Dimensiones dle clima organizacional*. Obtenido de www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm.
- Hernandez, R. (2005). *Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano*. Celaya: Cuadernos del Centro de Investigación, núm. 1 Universidad de Celaya.
- Hernandez, S. R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mcgraw-Hill .
- INE. (2008). *Clima organizacional de la Administración Pública Federal*. México: Instituto Nacional de Ecología .
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate* . Boston: Division of research Sochool of Busisnes Administration Harvard University.
- Martinez, M. (2003). *La gestion empresarial: equilibrando objetivos y valores* . Mexico: ediciones Diaz de Santos .

Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson . (2011). *The Handbook of organizational Culture and Climate*. Los angeles: SAGE Second Edition ed.

Noriega Bravo, V. d., & Pría Barros, M. d. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*.

Perez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfaccion en el trabajo, como fundamentos del exito en la empresa de principios del proximo milenio*. Bogota: Conferencia presentada en el I simposium colombiano sobre clima organizacional.

Valenzuela, R. (2003). *Encuesta de Clima Organizacional*. México : Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México.

BIOGRAFÍA

Jesús Guillermo Sotelo Asef: Doctorante en Gobierno y Administración Pública, Maestro en Administración Pública, Licenciado en Administración, profesor de la Universidad Juárez del Estado de Durango, adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Con domicilio en Fanny Anitúa y priv. Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico chuy_sotelo@hotmail.com

Delia Arrieta Díaz: Doctorante en Gobierno y Administración Pública, Maestra en Administración de Calidad de la Gestión Pública, Maestra en Terapia Gestalt, certificada como docente en administración ante ANFECA, con perfil PROMEP, profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango adscrita a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración con domicilio en Fanny Anitúa y priv. Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México, correo electrónico darrietad@hotmail.com

Ernesto Geovani Figueroa González: Doctor en Ciencias de la Educación (Administración Educativa). Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (C) del CONACYT. Certificado como docente en administración ante ANFECA, con perfil PROMEP, profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango adscrito a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración con domicilio en Fanny Anitúa y priv. Loza s/n C.P. 34200, Durango Dgo. México Correo electrónico geovanifigueroa@yahoo.es

TITULACIÓN EN LA MODALIDAD DE TESIS EN EL PREGRADO, PROGRAMA DE VERANO CIENTÍFICO: EVIDENCIAS DE MÉXICO

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Norma Aguilar Morales, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Luis Alfredo Argüelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche
Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

RESUMEN

La formación en investigación de estudiantes de pregrado se ha dado en la práctica, a través de la realización de una tesis y de la participación activa con algún investigador a través de proyectos de investigación. El objetivo del estudio, fue analizar los porcentajes de titulación de los estudiantes que han participado en el programa de verano científico para el período comprendido de 2009 a 2012 y que al final del período evaluado habían optado, concluido y presentado un trabajo de investigación para terminar su proceso de titulación por la modalidad de tesis en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México. El diseño del estudio fue no experimental, descriptivo, longitudinal y se empleó como técnica de recolección y análisis de datos la minería de textos. Los resultados indican que el 18% de los estudiantes que han participado en el programa se han titulado por esta modalidad, destacando el área de ingeniería y el bajo índice que reporta el área de medicina y ciencias de la salud. Se concluye que los resultados se relacionan con problemas en el modelo de operación y seguimiento de las capacidades de investigación de los estudiantes del programa, y no al área del conocimiento.

PALABRAS CLAVES: Tesis, Investigación, Verano Científico

COLLEGE DEGREE BY THESIS MODE FOR UNDERGRADUATE STUDENTS. SUMMER SCIENTIFIC PROGRAM: EVIDENCES FROM MEXICO

ABSTRACT

The research training of undergraduate students has been done through the formulation of a written thesis and active participation with a researcher through research projects. The aim of the study was to analyze graduation rates of students who participated in a summer science program for the period from 2009 to 2012 and those, whom at end of the evaluation period had chosen, completed and submitted a research paper to finish their certification process by thesis mode at Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. The study design was non-experimental, descriptive, longitudinal and using a text mining technique for collecting and analyzing data. The results indicate that 18% of students who participated in the program graduated from this mode, highlighting engineering. The low index was for the area of medicine and health sciences. We conclude the results are related to problems in the operating model and tracking capabilities of student in the research program, not about knowledge area.

JEL: I23

KEY WORDS: Training, Research, Human Capital

INTRODUCCIÓN

En las sociedades actuales, la ciencia, la tecnología y la innovación, juegan un papel preponderante para que los países alcancen mayor prosperidad económica y bienestar para su población. Ante este panorama, las universidades públicas y privadas tienen el gran compromiso de incrementar la alfabetización científica, no sólo para la formación de los científicos, sino también para fomentar los conocimientos básicos, las aptitudes prácticas y el espíritu crítico de los niños, los jóvenes y los adultos, (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2006, p.1). Los sistemas de educación desempeñan un importante papel para el apoyo al desarrollo de la ciencia y la tecnología, porque las sociedades basadas en el conocimiento dependen de una fuerza laboral altamente calificada y flexible en todos los sectores de la economía y de la sociedad (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2010). Para alcanzar este desarrollo, las universidades juegan un papel fundamental, pues proporcionan al estudiante de pregrado su primer acercamiento formal con las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

La importancia estratégica de la investigación en el desarrollo del país es un tema que está fuera de toda discusión, al igual que la participación de las instituciones de educación superior en esta actividad. Es cierto que estas instituciones no son las únicas que realizan la investigación, pero si son las responsables de formar a los profesionales que investigan (Mota, 2001). Arechavala (2010) afirma que las universidades deben dar visibilidad a la investigación seleccionando a los mejores estudiantes así como investigadores en formación, como algunos de los principales objetivos para el desarrollo institucional. La formación en investigación de estudiantes universitarios se ha dado tradicionalmente en la práctica, a través de la realización de una tesis y de la participación activa en trabajo de campo con algún investigador a través de proyectos de investigación.

Sobre este tipo de formación, Jenkins (2004) establece que el área que más necesita de investigación, es sobre el impacto que tiene esta experiencia en los estudiantes y en el desarrollo de su inteligencia. Las investigaciones llevadas a cabo por Gerrard, Nokes, Robertson y Salm, (2004), y Zamorski, (2002), han explorado las experiencias de los estudiantes al participar en el trabajo de campo en una investigación, y demuestran que los alumnos valoran la enseñanza de investigación guiada pero al mismo tiempo se sienten excluidos en el proceso de investigación.

Planteamiento del Problema y Su Importancia

En los últimos 8 años de participación que ha tenido la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en el programa de verano científico, iniciativa de la Academia Mexicana de Ciencias (AMC, 2014) por fomentar las vocaciones científicas, éste ha sostenido un crecimiento constante de participación (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], 2013). Cabe mencionar que durante este tiempo, el objetivo es que el estudiante adquiera conocimientos y habilidades propias de un investigador en formación. Sin embargo no existen estudios que presente evidencia del impacto que ha generado este programa en los estudiantes que han asistido, tanto en el interés por desarrollar sus competencias en investigación, así como en el desarrollo de un trabajo que refleje estas capacidades como pudiera ser la tesis. Algunos estudios realizados en México sobre el programa de verano científico (Martínez, Ávila y Comepán, 2013; Universidad Autónoma de Aguascalientes [UAA], 2007) han basado su evaluación únicamente desde la perspectiva de los estudiantes sobre su proceso de aprendizaje, sus experiencias y el interés despertado en ellos; que si bien es válido según lo que señala Stake (2006), se hace necesario triangular esta información con evidencia empírica que permita un enfoque de mayor alcance.

Estudios previos del equipo de trabajo determinaron en una primera fase del proyecto (Magaña, Aguilar, Pérez, Quijano y Argüelles, 2014) la perspectiva de los estudiantes después de haber participado en el programa con relación al interés mostrado en las actividades de investigación, determinó también cuáles

fueron las motivaciones y las limitantes percibidas, concluyéndose en esta fase, que si existe un interés del alumno por el desarrollo de actividades de investigación, sin embargo los resultados señalan que los conocimientos y la experiencia adquirida durante la estancia se perciben como insuficientes para el desarrollo de un trabajo de investigación, cómo lo podría ser la tesis. El estudio de Magaña, et al., (2014) coincide con lo que se ha presentado en estudios realizados en México sobre el programa de verano científico (Martínez, et al., 2013; UAA, 2007), sobre la importancia de seguir fomentando este tipo esfuerzos con la finalidad de que cada vez un mayor número de estudiantes dediquen esfuerzos en la generación del conocimiento. En otras partes del mundo, las investigaciones han puesto de manifiesto los beneficios de los programas de verano relacionados con la ciencia (Burguin y Sadler, 2013; Goldberg, 2102; Good, McIntyre, y Marchant, 2013), pero ninguno establece comparativos en función de la realización de un trabajo de investigación como la tesis. El enfoque de Good et al., (2013) establece otros indicadores de comparación de importancia en la formación de jóvenes en la investigación, como lo es la integración a proyectos de investigación y los estudios de posgrado.

Los resultados aquí mostrados, tienen por objetivo el análisis desde otra perspectiva para el programa, la de los indicadores, tomando como indicador de competencia científica el desarrollo de un trabajo de investigación como lo es la tesis. La presentación de los porcentajes de titulación que corresponden a los estudiantes que han participado en el programa de verano científico en el período comprendido de 2009 a 2012, y que a la final del período evaluado (cohorte generacional) habían optado, concluido y presentado un trabajo de investigación para concluir su proceso de titulación por la modalidad de tesis en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México, fue el principal elemento de análisis. Con relación al indicador seleccionado, se tomó como referente esta modalidad de titulación, pues se concuerda con Calvo (2009) en señalar que la tesis no es una modalidad que puede prolongar el requisito formal de titulación o que pueda obstaculizar la terminación de los estudios superiores, el desarrollo de una tesis genera competencias en el estudiante que le permiten desarrollar la habilidad de construir conocimiento, capacidades indispensables para un desarrollo profesional basado en la investigación y la innovación.

Una de las limitaciones importantes de señalar, es que para la Universidad en la que se desarrolló el estudio, existen actualmente en el reglamento otras modalidades de titulación relacionadas a la generación de conocimiento y a las actividades de investigación y/o desarrollo tecnológico, como la titulación por artículo publicado y desarrollo tecnológico, pero son relativamente de reciente incorporación al mismo (UJAT, 2011a) y para el período bajo estudio (2008 – 2012) la mayor parte de los estudiantes se rigieron con el reglamento anterior (UJAT, 2007a), en donde la modalidad más representativa relacionada a las actividades de investigación fue la modalidad de tesis.

El resto de esta investigación está organizada como sigue. La sección de revisión literaria presenta un análisis de los estudios realizados sobre la formación en investigación de estudiantes universitarios, el programa de Verano Científico de la Academia Mexicana de Ciencias y por último el desarrollo y evolución del programa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. En la sección de metodología se describe el diseño de la investigación, cómo se conformó la población y el proceso de recolección y análisis de datos. Después se presenta la sección de resultados con los valores que se reportan del análisis descriptivo. Por último las conclusiones del estudio que integran las líneas de investigación futuras.

REVISIÓN LITERARIA

La formación investigativa en la educación superior se enfrenta actualmente ante el reto de capacitar a los futuros profesionales: tomadores de decisiones políticas, de desarrollo social, cultural y económico, con una alta rigurosidad científica que les permita comprender su realidad y transformarla. (Martínez y Márquez, 2010) Para Díaz (2006) el proceso de formación en la educación superior debe caracterizarse por preparar integralmente a los educandos, sobre bases científicas, para su futuro desempeño profesional. Sin embargo, la forma de adscripción de nuevos miembros en las comunidades académicas difiere totalmente

del reclutamiento tradicional que se da en otros contextos, ya que en el ámbito académico va de la relación discípulo-maestro a la relación estudiante-formas de conocimiento, disponiendo dichas comunidades de diversas interacciones como proyectos, publicaciones, canales de interacción, convocatorias, estrategias de formación, conformación de grupos y semilleros de investigadores (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2010 y Santelices, 2010; citados por Rojas-Betancour, 2011). El entrenamiento de un investigador demanda el continuo equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje.

Para ello es determinante identificar a los mejores candidatos con el grupo de potenciales interesados que debe ser suficientemente amplio. La definición de estos candidatos no depende exclusivamente de las competencias académicas o científicas individuales, debe considerar actitudes como liderazgo, apertura y disciplina (Rivas, 2004). Braslavsky y Acosta (2004) consideran que hay ciertas competencias para desarrollar en la investigación. La competencia es definida como las capacidades que poseen los investigadores, (agregadas y complejas) de desempeñarse en los diferentes ámbitos y contextos que hacen a la práctica de la investigación, es decir, la de saber actuar. Le Boterf (2000) menciona que actuar con competencia remite a un saber actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: personales y extensos. Los recursos personales hacen alusión al conocimiento, saber hacer, cualidades, cultura, emocionales. Los recursos en extenso se refieren a los bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada entre otras, que el estudiante debe ser capaz de buscar, valorar y analizar.

La formación de investigadores debe considerarse como un proceso educativo donde existan profesores que instruyan la manera de investigar con base a su propia experiencia y que hayan alumnos que estudian, analizan y comparan los diferentes métodos, y que también hay habilidades que se aprenden, desarrollan y perfeccionan, para ello se requiere no solo un cuerpo docente que investiga, sino programas específicos que permitan al alumno generar las competencias necesarias para desarrollar investigación (Rivas, 2004). Bajo este enfoque la formación de investigadores ha sido abordada desde distintas perspectivas, entre las que cabe resaltar el reclutamiento y la movilidad en las comunidades científicas (Hargens y Hagstrom, 1967: 24–38, citado por Rivas, 2004).

Sobre estas perspectivas Millspaugh y Millenbah (2004) describen tres tipos de experiencia en investigación en la que los estudiantes participan: 1) el modelo de práctica orientada, generalmente enseñada en el aula, donde se adquieren habilidades básicas de investigación pero que tiene pocas oportunidades de aplicarlas; 2) el modelo de estudiante - colega, cuando el estudiante participa en las diversas etapas del proceso investigativo, este modelo involucra el mayor nivel de participación y puntos de vista de los estudiantes como colega de investigación; y 3) el modelo técnico, el cual permite a los estudiantes recolectar datos, aprender técnicas de investigación y trabajar como equipo, lo cual representa una ventaja porque permite a los estudiantes conectar un curso con la investigación, aprenden a trabajar solos y en equipos, así como desarrollar sus habilidades para resolver problemas, generalmente cuando apoyan al investigador en el trabajo de campo.

En el ámbito universitario en México, la investigación se ha dado en la práctica a través de la realización de tesis y de participar activamente en trabajo de campo con algún investigador. Durante el desarrollo de una tesis la orientación y ayuda del investigador experimentado es indispensable para guiar e influir en los avances del estudiante en formación. Su colaboración es crucial porque con su conocimiento y experiencia orienta y mejora las actividades de investigación y el desarrollo de habilidades, que conducen al estudiante a formalizar proyectos. Gutiérrez (2009) demuestra la importancia de formar estudiantes investigadores mediante un proceso consciente y sistemático de lectura, escritura, oralidad y las tecnologías de la información y comunicación, reemplazando la transmisión de conocimientos por un trabajo más significativo, funcional, cooperativo, y autónomo, que estimule el gusto por aprender. Es por ello que se hace indispensable introducir una perspectiva distinta del análisis tradicional de los procesos de formación de investigadores, pues existen múltiples modos de ser investigador, y se hace necesaria una mirada sobre

los sujetos y los grupos de investigación y la formación de investigadores con la cultura de las organizaciones universitarias (Moreno, 1997).

Academia Mexicana de Ciencias y el Programa de Verano Científico

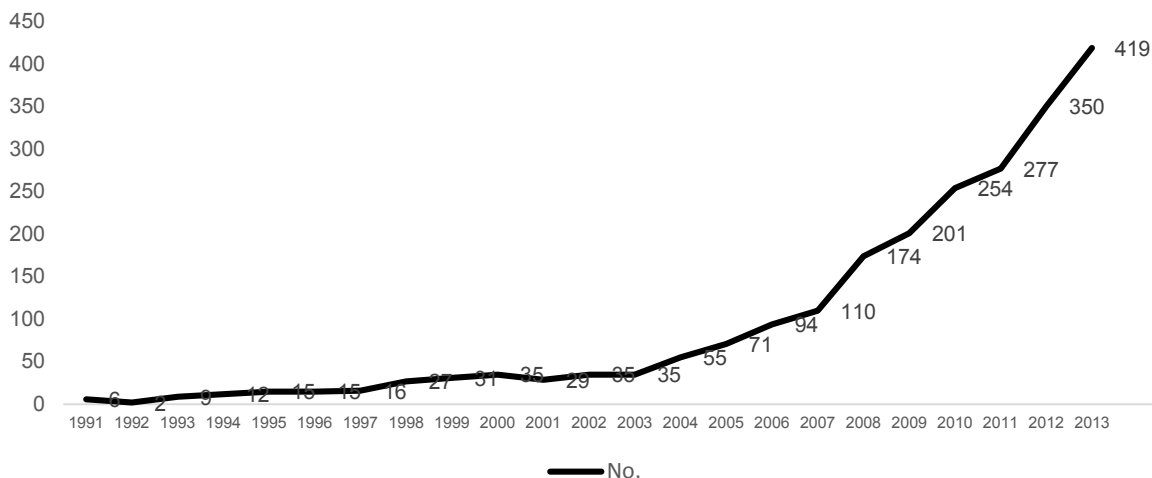
La Academia Mexicana de Ciencias es una asociación civil independiente y sin fines de lucro. A sus 55 años, la Academia actualmente agrupa a investigadores de destacadas trayectorias académicas y que laboran en diversas instituciones del país y del extranjero. Así, esta organización, enlaza a científicos de muy diversas áreas del conocimiento bajo el principio de que la ciencia, la tecnología y la educación son herramientas fundamentales para construir una cultura que permita el desarrollo de las naciones, pero también el pensamiento independiente y crítico a partir del cual se define y defiende la soberanía de México (AMC, 2014). El Verano de la Investigación Científica, es uno de los programas de mayor éxito de la Academia Mexicana de Ciencias, y tiene como objetivo principal fomentar el interés de los estudiantes de pregrado por la actividad científica en cualquiera de sus áreas: Físico matemáticas, Biológicas, biomédicas y químicas, Ciencias sociales y humanidades e Ingeniería y Tecnología, ampliando sus conocimientos y sus opciones para su futura etapa de formación profesional.

El programa consiste en promover y facilitar que los estudiantes realicen estancias de investigación de 7 semanas de duración en los más prestigiados centros e instituciones de investigación del país, bajo la supervisión y guía de investigadores en activo, quienes los introducen en el apasionante mundo de la ciencia al permitirles participar en algún proyecto de investigación (AMC, 2014). La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco es una de las instituciones de educación superior que ha participado desde los inicios del programa y actualmente es el segundo Estado de la República Mexicana con mayor número de participantes en el programa (AMC, 2013).

Evolución del Verano Científico en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco inició en 1991 su participación con sólo 6 estudiantes su incremento anual en las primeras convocatorias no fue representativo, pero a partir del año 2005, la participación fue de 71 alumnos y de un profesor investigador de nuestra Universidad que por primera vez recibía estudiantes del programa, en 2006, la cifra se incrementó a 94 alumnos y 4 profesores como asesores, posteriormente la cifra se elevó nuevamente con la participación de 111 estudiantes y 6 profesores investigadores como asesores. A pesar de que se mantuvo un crecimiento sostenido, la Universidad en el 2008 comienza darle mayor apoyo al programa al iniciar una campaña extensiva de difusión del mismo y el registro de estadísticas más detalladas sobre los participantes, reportando 174 estudiantes becados, de los cuales 24 habían sido por parte de la Academia Mexicana de Ciencias, 10 estudiantes por parte del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco, y 141 por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, de las distintas Divisiones Académicas que la integran y 9 profesores investigadores brindaron apoyo a estudiantes de otras entidades. En el año siguiente aumento de nuevo la cifra a 201 participantes, en el 2010 fueron 254, en el 2011 de 277 estudiantes, en el año 2012 la UJAT registro 350 estudiantes, y en el 2013 fueron 419 estudiantes, lo que equivale a un crecimiento promedio del 38% de participación en los últimos 13 años (Figura 1), lo cual demuestra el compromiso hecho por la universidad con el programa (UJAT, 2010, 2011b, 2012a, 2013, 2014).

Figura 1: Número de Alumnos Que Participaron en el Verano Científico en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México (1991 – 2013)



Nota: esta figura presenta de manera gráfica el incremento en el número de alumnos que participaron en el programa de verano científico (1991 – 2012) por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, donde se puede apreciar el incremento significativo a partir del 2005.
 Fuente: Elaboración Propia UJAT (2004, 2005, 2006, 2007b, 2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013, 2014)

Marco Legal

Con base en la Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y al Estatuto General de la misma, se reestructura en 2011 el Reglamento de Titulación que tiene como objetivo establecer las bases y fijar las normas para la obtención del título a nivel Licenciatura a través de la elección de diferentes modalidades y sus requisitos correspondientes (UJAT, 2011a). El reglamento de titulación actual cuenta con 125 artículos, de los cuales el artículo 7 hace referencia a las diferentes modalidades de titulación, los cuales son: a) Tesis, b) Examen General de Conocimientos, c) Manual de Prácticas para Laboratorio, d) Taller o Campo, Diseño de Equipo, e) Máquinas o Software Especializado, f) Diplomado de Titulación, g) Estudio de Maestría o Doctorado, h) Memoria de Trabajo, i) Titulación por Promedio, j) Titulación por Desarrollo tecnológico, k) Titulación por Artículo Publicado, l) Titulación por Proyecto de Creación Artística, m) titulación por Examen de Certificación (UJAT, 2011a).

Se hace necesario también presentar las modalidades de investigación que se regían en el reglamento que estuvo vigente para el período 2008 - 2011 (UJAT, 2007a), el cual estuvo conformado de cinco capítulos, 119 artículos y dos transitorios, y las modalidades de titulación se especificaban en el artículo cuarto las cuales fueron: a) tesis, b) examen general de conocimientos, c) manual de prácticas para laboratorio y taller, d) diseño de equipo o máquinas, e) cursos de titulación, f) estudios de maestría o doctorado, g) memoria de trabajo, h) titulación automática por promedio, i) titulación por proyectos de investigación.

Asimismo, se requiere justificar el indicador de comparación que fue la titulación por la modalidad de tesis desde un marco legal de operación, pues si bien existían otras opciones de titulación podrían reflejar el aprendizaje del estudiante en las actividades de investigación (UJAT, 2007a), como el proyecto de investigación, las cifras de titulación por esta modalidad eran muy bajas. Para opciones más recientes (UJAT, 2011a) como el artículo publicado o el desarrollo tecnológico, aún no se tenían cifras registradas en estas modalidades, por lo que fue necesario definir la más representativa para los fines de esta investigación y la transición de reglamentos siendo esta una limitación del estudio.

MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño del Estudio

El diseño del estudio fue no experimental, descriptivo longitudinal (Kerlinger y Lee, 2002) con un enfoque de investigación cuantitativo. La población considerada fueron los estudiantes de todas las áreas del conocimiento que han participado en el verano científico en un período de evaluación de 2008 a 2012. Así mismo se utilizaron los registros de la Secretaría Académica (UJAT, 2012b) sobre los estudiantes que se titularon por la modalidad de tesis durante el periodo de 2009 a 2012, considerando un año mínimo para el desarrollo del trabajo de tesis. La metodología de recolección de datos y análisis empleada fue el análisis cuantitativo de textos o también denominado análisis de contenido cuantitativo (Álvarez, 2012, p. 132) o minería de textos (Botta y Cabrera, 2007; Puente, 2010), la cual se concibe como una técnica que trata de garantizar la reproductividad y validez de los resultados, mediante el establecimiento de indicadores definidos por el investigador, siendo para esta caso particular, la titulación por tesis el indicador de eficiencia para las actividades de investigación en los estudiantes de licenciatura que participaron en el programa de verano científico 2012.

El análisis cuantitativo de textos se caracteriza por ser una aproximación cuantitativa, que suele implicar un amplio conjunto de textos que no precisa de interpretación del material textual y disminuye el sesgo socio-cultural del analista. El análisis cuantitativo de texto, previo a una codificación manual, reducen textos a datos numéricos que pueden ser analizados a través de procesos estadísticos (Laver, Benoit y Garry, 2003; Lowe Benoit, Mikhaylov y Laver, 2011, citados por Álvarez, 2012, p. 134). Para poder obtener la información sobre el período 2009 – 2012 de todos los estudiantes titulados por tesis para poder realizar el análisis correspondiente, ésta se obtuvo a través de un oficio enviado a la Secretaría Académica y la Dirección de Planeación, siendo ésta última la que proporcionó los datos de manera digital para poder realizar el análisis de datos correspondiente (UJAT, 2012b). Para el análisis estadístico se empleó el software Microsoft Office Excel 2007 para Windows y el SPSS, en donde se realizó el análisis descriptivo y de frecuencia con la finalidad de describir el fenómeno bajo estudio en cada una de sus dimensiones y en general.

RESULTADOS

En esta etapa se presenta primero la información relativa a los estudiantes que participaron en el programa verano de la investigación científica, y fue comparada con los trabajos de investigación terminados evaluados a través del indicador de titulación por tesis. En la Tabla 1 se presenta el total de alumnos que se tituló por la modalidad de tesis en la universidad, así como la cifra de estudiantes que participaron en el programa de verano científico y que optó por esta modalidad de titulación en el período evaluado (2009-2012).

Tabla 1: Alumnos Titulados Por Tesis en la UJAT

Tipo de Alumno	2009	2010	2011	2012	Total
Total de Alumnos titulados en la modalidad de tesis en la UJAT	625	529	441	559	2154
Total de alumnos titulados en la modalidad de tesis y que participaron en el programa de verano científico.	62	57	38	4	161
PORCENTAJE	10%	11%	9%	1%	7%

Nota: esta tabla presenta el número de alumnos titulados en la modalidad de tesis para el período 2009 – 2012 de toda la Universidad, así como el total de alumnos titulados en la modalidad que además participaron en el programa de verano científico.

Fuente: Elaboración Propia UJAT (2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Se observa en la Tabla 1, que en el año 2009 se concentró la mayor cantidad de alumnos titulados por la modalidad de tesis de toda la Universidad, sin embargo, porcentualmente contrastando el total de alumnos que se titularon con la misma modalidad en el programa de verano científico, éstos solo representan el 10%,

en el año 2010 el 11%, el año 2011 con un 9% y en el 2012 el valor es del 1%. Es necesario señalar que no se pudieron tomar valores de referencia de los años anteriores al estudio, debido a que no existe documentación oficial detallada para los estudiantes de la población objetivo. En la Tabla 2 se muestran a los alumnos que participaron en el verano científico por año y que se titularon por tesis.

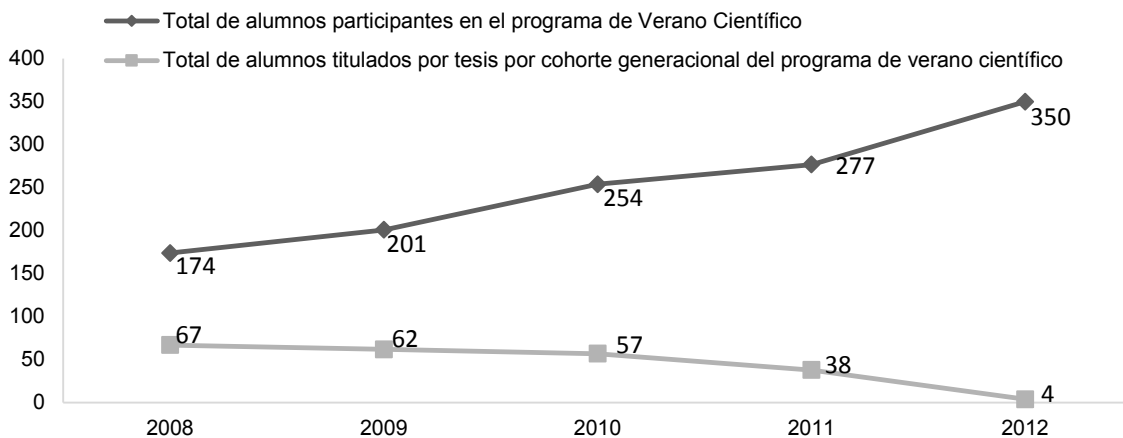
Tabla 2: Alumnos Que Participaron en el Programa de Verano Científico Titulados Por Tesis (2008-2012)

Año	No. De Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico	Sexo		No. de Alumnos Titulados Por Tesis Por Cohorte Generacional del Programa de Verano Científico
		M	F	
2008	174	77	97	67
2009	201	77	124	62
2010	254	100	154	57
2011	277	96	181	38
2012	350	126	224	4
TOTAL	1286	476	780	228

Nota: esta tabla presenta el número de alumnos que participaron en el programa de verano científico (2008 – 2012) y el total de los mismos que han culminado sus estudios por la modalidad de tesis. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013)

En la tabla 2 se observa que a pesar de que el número de alumnos participantes en el programa ha registrado un incremento significativo con una tasa de crecimiento anual promedio de 27.75%, el indicador de la titulación por tesis disminuye en una tasa de decrecimiento anual de 34.89% para este grupo de estudiantes (Figura 2).

Figura 2: Alumnos Que Participaron en el Verano Científico y se Titularon Por la Modalidad de Tesis



Nota: esta figura presenta de manera gráfica el incremento en el número de alumnos que participaron en el programa de verano científico (2008 – 2012) y el total de los mismos que han culminado sus estudios por la modalidad de tesis.

Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013)

Análisis Comparativo Por Área del Conocimiento

En este apartado se presentarán las tablas de resultados que presentan el número de estudiantes que participaron por año y programa de licenciatura en el programa de verano científico, así como el número de estudiantes de cada generación que hasta la fecha de corte del estudio, diciembre de 2012, se había titulado por la modalidad de tesis, es decir la cohorte generacional del programa. Las áreas fueron clasificadas de acuerdo a la catalogación internacional que hace referencia el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2000), la cual divide se divide en siete áreas del conocimiento, 1) Físico-Matemáticas y Ciencias de la Tierra, 2) Biología y Química, 3) Medicina y Ciencias de la Salud, 4) Humanidades y Ciencias de la Conducta, 5) Ciencias Sociales, 6) Biotecnología y Ciencias Agropecuarias, y 7) Ingenierías. En primer término se analizará el área 1, cuyos resultados se presentan en la Tabla 3, que contiene los programas de licenciatura en física, matemáticas y química, y permite apreciar que la

licenciatura en matemáticas es la que presenta un mayor porcentaje de alumnos que han participado en el programa de verano científico y que se han titulado por la modalidad de tesis. De manera general el área presenta un 19% de alumnos titulados por la modalidad de tesis en el período evaluado.

Tabla 3: Número De Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Físico Matemáticas y Ciencias de la Tierra (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	% Titulados
Licenciatura en Física							
Participantes	11	3	5	2	0	21	24%
Titulados	3	1	1	0	0	5	
licenciatura en Matemáticas							
Participantes	0	2	2	3	0	7	29%
titulados	0	1	1	0	0	2	
Licenciatura en Química							
Participantes	5	3	0	4	22	34	15%
titulados	3	2	0	0	0	5	
Total							
Participantes	16	8	7	9	22	62	19%
titulados	6	4	2	0	0	12	0
% titulados	38%	50%	29%	0%	0%	19%	0

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 1) Físico – Matemáticas y Ciencias de la tierra, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Es necesario destacar que al ser un análisis por generación, los años 2011 y 2012 siempre presentan porcentajes muy bajos de manera general, pues el desarrollo de un trabajo recepcional de tesis, se estima que puede demorar entre 9 a 18 meses como rango aceptable, y teniendo en cuenta que los alumnos pueden participar en este programa desde el 75% de los créditos de licenciatura aprobados, existen alumnos que probablemente todavía no hayan concluido sus estudios y/o el trabajo recepcional de tesis, por lo que el comparativo por año es únicamente presutado con fines ilustrativos en los últimos dos años del período evaluado. La Tabla4 presenta en área de biología y química, donde la licenciatura en gestión ambiental reporta el mayor porcentaje de titulación (33%), de los estudiantes que han participado en el programa, sin embargo los distintos programas de licenciatura para el área circundan en un rango de 14 a 17%, lo que hace suponer un comportamiento consistente para toda el área.

Tabla 4: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Biología y Química (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	Total	% titulados
Licenciatura en Biología							
Participantes	7	6	10	10	40	73	14%
Titulados	5	3	2	0	0	10	
Licenciatura en Gestión Ambiental							
Participantes	0	2	0	0	4	6	33%
titulados	0	2	0	0	0	2	
Licenciatura en Ingeniería Ambiental							
Participantes	1	1	0	1	3	6	17%
titulados	0	1	0	0	0	1	
Total							
Participantes	8	9	10	11	47	85	15%
titulados	5	6	2	0	0	13	
% titulados	63%	67%	20%	0%	0%	15%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 2) Biología y Química, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Para el área de medicina y ciencias de la salud, cuyos resultados se presentan en la Tabla 5, la licenciatura en enfermería es la que mayor porcentaje de alumnos titulados por tesis y que han participado en el programa registra, pero las licenciaturas de nutrición y cirugía dental no reportan estudiantes que hayan optado por la modalidad de tesis. De manera general para el área de medicina y ciencias de la salud, el porcentaje de titulación por tesis es el más bajo (7%) comparado con otras áreas del conocimiento aquí presentadas, pero es una de las áreas con mayor número de participantes.

Tabla 5: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Medicina y Ciencias de la Salud (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	Total	% Titulados
Licenciatura en Medicina y Cirugía							
Participantes	13	18	16	39	47	133	3%
Titulados	2	2	0	0	0	4	
Licenciatura en Cirugía Dental							
Participantes	0	0	11	5	3	19	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
Licenciatura en Nutrición							
Participantes	0	1	1	3	8	13	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
Licenciatura en Enfermería							
Participantes	31	20	29	19	13	112	13%
titulados	6	3	3	3	0	15	
Total							
Participantes	44	39	57	66	71	277	7%
titulados	8	5	3	3	0	19	
% titulados	18%	13%	5%	5%	0%	7%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 3) Medicina y ciencias de la salud, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

El área cuatro corresponde a humanidades y ciencias de la conducta (Tabla 6), en donde se destacan licenciaturas como ciencias de la educación y comunicación, en donde además de tener un número importante de participantes, también el porcentaje de dichos alumnos que han optado por modalidad de tesis también es relativamente mayor a otros programas de licenciatura del área. Las licenciaturas de sociología y arquitectura no han reportado estudiantes del programa que se hayan titulado con esta modalidad. En la Tabla 7 se presentan los resultados para el área de ciencias sociales, de la cual destaca la participación de los estudiantes de contaduría pública y economía, siendo el área de administración la que menor porcentaje reporta.

Los resultados para el área 6) biotecnología y ciencias agropecuarias se presentan en la Tabla 8, la cual permite apreciar que la licenciatura en alimentos ha tenido un alto porcentaje (56%) de participantes titulados en la modalidad de tesis, a diferencia de programas como el de acuicultura que tanto en la modalidad licenciatura como de ingeniería impartida en dos divisiones académicas de la institución, es la que presenta el porcentaje más bajo del área, y en la que cabe destacar la investigación es un referente importante dentro de su formación académica.

Tabla 6: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Humanidades y Ciencias de la Conducta (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	% Titulados
Licenciatura en Psicología							
Participantes	2	0	2	5	1	10	10%
Titulados	1	0	0	0	0	1	
Licenciatura en Historia							
Participantes	1	2	3	6	5	17	18%
titulados	0	0	2	1	0	3	
Licenciatura en Sociología							
Participantes	0	0	9	1	11	21	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
Licenciatura en Ciencias de la Educación							
Participantes	11	10	23	29	24	97	19%
Titulados	6	2	5	5	0	18	
licenciatura en Comunicación							
Participantes	4	3	14	0	6	27	22%
titulados	0	0	6	0	0	6	
Licenciatura en Idiomas							
Participantes	1	15	9	24	31	80	5%
titulados	0	3	0	1	0	4	
Licenciatura en Arquitectura							
Participantes	1	2	1	0	11	15	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
TOTAL							
Participantes	3	2	14	12	17	48	8%
titulados	1	0	2	1	0	4	0
% titulados	33%	0%	14%	8%	0%	8%	0

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 4) Humanidades y ciencias de la conducta, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura.

Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Tabla 7: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Ciencias Sociales (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	Total	% Titulados
Licenciatura en Derecho							
Participantes	3	6	9	7	15	40	10%
Titulados	0	1	3	0	0	4	
Licenciatura en Administración							
Participantes	2	10	12	11	7	42	2%
titulados	1	0	0	0	0	1	
Licenciatura en Economía							
Participantes	1	5	12	7	5	30	20%
titulados	0	3	2	1	0	6	
Licenciatura en Contaduría Pública							
Participantes	0	17	6	4	1	28	21%
titulados	0	5	0	1	0	6	
Licenciatura en Relaciones Comerciales							
Participantes	1	3	2	19	5	30	17%
titulados	1	0	2	2	0	5	
Total							
Participantes	7	41	41	48	33	170	13%
titulados	2	9	7	4	0	22	
% titulados	29%	22%	17%	8%	0%	13%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 5) Ciencias Sociales, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Tabla 8: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Biotecnología y Ciencias Agropecuarias (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	Total	% titulados
Licenciatura en Agronomía							
Participantes	0	1	6	6	3	16	25%
Titulados	0	0	2	2	0	4	
Licenciatura en Alimentos							
Participantes	2	3	11	2	0	18	56%
titulados	0	3	7	0	0	10	
Licenciatura en Acuicultura							
Participantes	1	0	5	3	8	17	0
titulados	0	0	0	0	0	0	
Licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia							
Participantes	17	7	7	6	8	45	7%
titulados	2	1	0	0	0	3	
Ingeniería en Acuicultura							
Participantes	0	2	4	1	7	14	14%
titulados	0	0	1	1	0	2	
Ingeniería en Alimentos							
Participantes	0	4	6	2	5	17	24%
titulados	0	3	1	0	0	4	
Total							
Participantes	20	15	36	20	24	115	18%
titulados	2	7	10	2	0	21	
% titulados	10%	47%	28%	10%	0%	18%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 6) Biotecnología y Ciencias Agropecuarias, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura. Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Por último en este comparativo detallado por áreas del conocimiento, se presentan el área de ingenierías y programas de tecnología (Tabla 9), cuyos resultados destacan de otras áreas del conocimiento, pues ingeniería química y la licenciatura en informática, reportan poco más de la mitad de los alumnos que participan en el programa de verano científico que optan por la modalidad de tesis. Sin embargo, programas de licenciatura como telemática y tecnologías de la información, no han presentado una participación relevante dentro del programa.

En la Tabla 10 se presenta en análisis general comparativo de las siete áreas del conocimiento planteadas para el estudio. El mayor porcentaje de alumnos que han participado en el programa de verano científico y que han optado por la modalidad de tesis dentro de su cohorte generacional, lo reporta el área de ingenierías, seguido del área de físico-matemáticas y ciencias de la tierra. El porcentaje más bajo de titulación lo reporta el área de medicina y ciencias de la salud, seguido del área del Humanidades y Ciencias de la Conducta. Estudios realizados con programas de veranos asociados a la ciencia (Burguin y Sadler, 2013; Goldberg, 2102; Good, et al., 2013; Martínez, et al., 2013; UAA, 2007) han centrado su evaluación en la percepción de los estudiantes sobre sus experiencias de aprendizaje, pero no existen en México estudios que relacionen la eficiencia del programa con un indicador terminal, como lo es la titulación por tesis. Sin ejercer un juicio de valor sobre un contexto de comparación, pues el objetivo es descriptivo, el promedio general de titulación por tesis en los participantes del programa en el período evaluado es del 17%, destacándose el área de ingeniería por ser la de mayor porcentaje y la de medicina y ciencias de la salud por reportar el valor más bajo. Uno de los resultados que sorprendió al grupo de trabajo fueron precisamente los resultados del área de medicina y ciencias de la salud, pues su participación en cantidad de alumnos dentro del programa es la más alta de todas las áreas, pero los estudiantes no han decidido finalizar sus estudios realizando un trabajo recepcional de investigación como lo puede ser la tesis, siendo la investigación un aspecto fundamental en la formación del área para el desarrollo de habilidades de investigación (Hamui, 2010; Ponce, et al., 2002; 2005; Ramos y Sotomayor, 2008).

Tabla 9: Número de Alumnos Participantes en el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis del Área de Ingenierías (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	Total	% Titulados
Ingeniería civil							
Participantes	5	5	0	1	1	12	8%
Titulados	1	0	0	0	0	1	
Ingeniería Mecánica Eléctrica							
Participantes	9	3	3	0	9	24	17%
titulados	3	0	1	0	0	4	
Ing. Química							
Participantes	20	4	0	8	11	43	51%
titulados	18	2	0	2	0	22	
Licenciatura En Informática Administrativa							
Participantes	4	14	15	23	8	64	61%
titulados	3	11	5	16	4	39	
Lic. En Ciencias Computacionales							
Participantes	14	16	10	9	8	57	28%
titulados	4	7	2	3	0	16	
Licenciado en Telemática							
Participantes	0	0	0	1	1	2	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
Licenciatura en Tecnologías de la Información							
Participantes	0	0	0	2	4	6	0%
titulados	0	0	0	0	0	0	
Total							
Participantes	52	42	28	44	42	208	39%
titulados	29	20	8	21	4	82	
% titulados	56%	48%	29%	48%	10%	39%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para el área del conocimiento 7) Ingenierías, y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura.

Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

Tabla 10: Número de Alumnos Participantes En el Programa de Verano Científico, y Titulados Por Tesis Por Cada Área del Conocimiento (2008-2012)

Programa de Licenciatura	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL	% titulados
Físico-Matemáticas y Ciencias de la Tierra							
Participantes	16	8	7	9	22	62	19%
Titulados	6	4	2	0	0	12	
Biología y Química							
Participantes	8	9	10	11	47	85	15%
titulados	5	6	2	0	0	13	
Medicina y Ciencias de la Salud							
Participantes	44	39	57	66	71	277	7%
titulados	8	5	3	3	0	19	
Humanidades y Ciencias de la Conducta							
Participantes	3	2	14	12	17	48	8%
titulados	1	0	2	1	0	4	
Ciencias Sociales							
Participantes	7	41	41	48	33	170	13%
titulados	2	9	7	4	0	22	
Biotecnología y Ciencias Agropecuarias							
Participantes	20	15	36	20	24	115	18%
titulados	2	7	10	2	0	21	
Ingenierías							
Participantes	52	42	28	44	42	208	39%
titulados	29	20	8	21	4	82	
			TOTAL				
Participantes	150	156	193	210	256	965	18%
titulados	53	51	34	31	4	173	
% titulados	35%	33%	18%	15%	2%	18%	

Nota: Esta tabla presenta el número de alumnos que participó del 2009 al 2012 en el programa de verano científico, así como el número de alumnos que se ha titulado por la modalidad de tesis de cada grupo generacional para cada área del conocimiento según la calificación Internacional Barros Sierra empleada por CONACYT (2000), y como resultado el porcentaje proporcional por año y programa de licenciatura.

Fuente: Elaboración Propia UJAT (2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013).

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue presentar un análisis de los porcentajes de titulación que corresponden a los estudiantes que han participado en el programa de verano científico en el período comprendido de 2009 a 2012, y que a la final del período evaluado (cohorte generacional) habían optado, concluido y presentado un trabajo de investigación para concluir su proceso de titulación por la modalidad de tesis en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México. El propósito del estudio fue definir desde una perspectiva diferente a la del usuario, si el programa estaba cumpliendo y en qué medida, con uno de sus objetivos, el de fomentar las vocaciones científicas, siendo el indicador de aprendizaje la realización de un trabajo de investigación propio, que en este caso es la tesis, proceso necesario para el desarrollo de las competencias científicas según lo señalado por Calvo (2009).

La minería de textos realizada a los informes de actividades de la Universidad (UJAT, 2004, 2005, 2006, 2007b, 2008, 2009, 2010, 2011b, 2012a, 2013, 2014) permitió recolectar la información sobre los estudiantes en el período evaluado para poder contrastarla con la información oficial sobre las opciones de titulación en el período que se analizó, y obtener el porcentaje de titulación por cohorte generacional. Los resultados señalan que desde un punto de vista de participación el programa ha tenido un comportamiento de crecimiento significativo de 179 de alumnos en promedio. Sin embargo, desde una perspectiva de eficiencia, considerando la realización de una tesis como un indicador de aprendizaje de las actividades de investigación, el programa no ha tenido los resultados esperados, pues no ha motivado lo suficiente a sus participantes a que su formación en investigación, se vea reflejada en un trabajo terminal como lo puede ser la tesis.

Si bien el objetivo del verano científico no es generar una tesis, es el de promover las vocaciones científicas a través de un programa en donde la convivencia y tutoría de un investigador se pretende que despierte el interés del estudiante por el desarrollo de las competencias científicas, este interés no se puede medir solo desde el punto de vista de la percepción del mismo, se hace necesario evaluar si ese interés lo condujo al desarrollo de un proceso de aprendizaje dentro de la investigación, que dado el contexto y reglamentos de la Universidad bajo estudio para el período evaluado, la tesis puede llegar a ser el mejor referente de éxito en dicho proceso de aprendizaje.

Los resultados dan evidencia de que existe un porcentaje limitado de titulación por tesis en los estudiantes que participaron en el programa de verano científico, pues en promedio no rebasa el 18% por cohorte generacional en el período que se analizó (2008-2012). Desde esta perspectiva el modelo del programa de Verano Científico a nivel institucional está requiriendo un apoyo mayor que la estancia de dos meses para motivar al estudiante a desarrollar un trabajo de investigación por sí mismo. Calvo (2009), señala que realizar una tesis, es un proceso formativo que requiere de trabajo de acompañamiento entre los estudiantes y los asesores, así como identificar las reglas del juego que se tornan productivas tanto para la elaboración conceptual de la tesis como para la escritura. En la primera fase del estudio (Magaña et al., 2014), los estudiantes que participaron en la convocatoria 2012 del programa, el 29.4% de ellos percibe que sus profesores no los motivan para realizar actividades de investigación, y el 27 % no considera la tesis como la primera opción de titulación. Los resultados no se pueden generalizar a todas las áreas del conocimiento, pues los resultados en el área de ingeniería, en particular la licenciatura en ingeniería química, en donde más del 50% de los estudiantes que han participado han desarrollado una tesis, hacen suponer que el problema es de tipo estructural en el modelo de operación y seguimiento, y no relativo al área del conocimiento.

Hay que destacar que se debe considerar en estos procesos de formación, la presencia de equipos de trabajo disciplinarios o multidisciplinarios dedicados a la investigación, ya que cuando están integrados de manera plena, son capaces de producir nuevos conocimientos, desarrollar prototipos, modelos industriales y patentes, lo cual tiene un impacto directo en el desempeño no solo de la organización, sino también de la

región y del país (Sobey, Townsed, Metcalf, Bruce, y Fazi, 2013). Entre los resultados por área del conocimiento que se destacan, es el de salud, por el porcentaje tan bajo que representan los trabajos de tesis en proporción con la catidad de alumnos que participan en el programa. Ramos y Sotomayor, (2008) señalan que las deficiencias metodológicas percibidas por estudiantes en su proceso de formación, constituye una de las razones para no realizar investigación, y que los programas de mentoría y participación activa en proyectos de investigación científica, son las estrategias que mejor resultados han generado en esta área del conocimiento.

Diversos estudios (Corpas, 2009; Hernández, 2005; Quintero, Munévar y Munévar, 2008) han señalado la estrategia de acompañamiento (mentoría) (Horowitz y Christopher, 2013), así como los semilleros de investigación como un programa de licenciatura que brinda el acompañamiento necesario que pudiera ser un complemento del programa de verano científico, para garantizar que los alumnos que han logrado despertar un interés por las actividades científicas logren desarrollar competencias científicas que garanticen su inserción exitosa y profesional en la sociedad del conocimiento. El esfuerzo realizado por la Academia Mexicana de Ciencias y en particular la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, requiere un proceso no solo de selección de estudiantes, sino de seguimiento a los resultados obtenidos por estos y el establecimiento de indicadores más precisos para medir las competencias que se están desarrollando en la estancia de investigación, pues se requiere migrar de un modelo de aprendiz a un modelo técnico (Millspaugh y Millenbah, 2004) en la formación de investigadores, en la cual los grupos de investigación disciplinares, multidisciplinarios y transdisciplinares (Sobey, et al, 2013) permitan brindar una formación integral al estudiante de pregrado para el desarrollo de actividades de investigación y/o desarrollo tecnológico en México. Es necesario recordar que no necesariamente mayor cantidad representa mejor calidad, se requieren de modelos que permitan dar evidencia de un verdadero proceso de aprendizaje en el desarrollo de competencias en investigación (Ovide, 2000), pues sin importar la orientación de los programas, la investigación es una actividad fundamental en el desarrollo profesional de los estudiantes de pregrado El estudio que se presenta es de índole descriptiva cuantitativa centrados en un solo indicador, y los datos presentados no permiten señalar causales precisas sobre los resultados presentados, siendo esta una limitante del estudio, por lo que se afirma que se requieren de estudios empíricos de corte mixto, cualitativo y cuantitativo, que permitan determinar con precisión las diversas situaciones que se están presentando hacia el interior de cada área del conocimiento y poder brindar un panorama más preciso de la problemática aquí presentada y las causas que la generan.

El programa de verano científico se basa en una estrategia de mentoría dentro de un proyecto de investigación, por lo que los resultados presentados solo generan más interrogantes: ¿son dos meses suficientes como para despertar el interés del estudiante? ¿han generado un verdadero interés en la vocación científica? ¿Por qué no desarrollar un trabajo de investigación como la tesis? ¿cuál ha sido la experiencia del estudiante en cuanto a su proceso de enseñanza aprendizaje?. Las respuestas requieren un estudio más profundo del programa, más allá de las percepciones del estudiante que ya se han publicado por el equipo de trabajo (Aguilar, Magaña, Guzmán, 2013; Magaña, Vázquez, Aguilar, 2013; Magaña, et al., 2014), o de los resultados de diversos estudios (Good, et al., 2013; Martínez, et al., 2013; UAA, 2007), se requiere un análisis profundo del contexto y lo que sucede después de que han finalizado la estancia de investigación, pues las Universidades en México requieren diseñar estrategias que permitan mejorar el interés de los estudiantes por el desarrollo de sus competencias en investigación y/o desarrollo tecnológico.

REFERENCIAS

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2013). *Programa del Verano de la Investigación Científica*. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2014). *Generalidades*. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Aguilar, N., Magaña, D.E., y Guzmán, C. (2013, Abril). *Interés en la formación temprana de capital humano en actividades de investigación. Estudio de caso para el área de ciencias sociales y humanidades*. En memorias del XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (pp. 1-25), Guadalajara, Jalisco. UNIVA

Álvarez, J. (2012). Análisis cuantitativo de textos del análisis de contenido al tratamiento del texto como datos. En M. Arroyo e I. Sádaba (Eds). *Metodología de la Investigación Social. Técnicas Innovadoras y sus aplicaciones* (131-150). Madrid España: Editorial Síntesis.

Arechavala, R. (julio, 2010). “Innovación educativa, ¿en las universidades?”. *Ideas CONCYTEG*, Vol. 5(61), p. 628-647.

Botta, E., y Cabrera, J. (octubre, 2007). “Minería de textos: una herramienta útil para mejorar la gestión del bibliotecario en el entorno digital”, *ACIMED*, Vol. 16 (4), p. 1-12.

Braslavsky, C. y Acosta, F. (2004). *Proyecto de actualización de formadores en gestión y política educativa: conceptos clave y orientaciones para su enseñanza*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIEP.

Burguin, S. & Sadler, T. (december, 2013). “Science immersion: summer programs that expose students to authentic scientific research”. *The science teacher* [on line], Vol. 80 (9). Recuperado de <http://go.galegroup.com.etechconricyt.idm.oclc.org/ps/i.do?id=GALE%7CA350785836&v=2.1&u=pu&it=r&p=AONE&sw=w&asid=23b1384ed2703e7140f402c22f8b6ec5>

Calvo, M. (2009). “La elaboración de la tesis de licenciatura como espacio para la formación y la construcción social del conocimiento”. *Perfiles Educativos*, Vol. 31(124), p. 21-41.

Consejo de Ciencia y Tecnología [CONACYT] (2000). *Nomenclatura Internacional Normalizada Relativa a la Ciencia y la Tecnología, (Versión México)*. Recuperado de <http://coqcyt.groo.gob.mx/portal/posgrado/Clasificaci%C3%B3n%20Barros%20Sierra.pdf>

Corpas, E. (noviembre, 2009). “La Virtualización de los Semilleros como Alternativa de Complementariedad”. *Revista Médica de Risaralda*, Vol. 15 (2), p. 1-9. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistamedica/article/view/743/349>

Díaz, A. (2006). “El enfoque de competencias en la educación ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles Educativos*, Vol. 28(111), p. 7-36.

Gerrard, J., Nokes, R., Robertson, J., y Salm, K. (2004). *How will the new research funding climate impact on the teaching-research nexus at the Univesrsity of Canterbury?* A report to the Research Committee and the Teaching and Learning Committee in preparation for Audi Cycle 3. Christchurch, Nueva Zelanda: University of Canterbury. Recuperado de <http://uctl.canterbury.ac.nz/adg/research/research-teachiing-nexus/nexusrpt2.pdf>

Goldberg, I. (march, 2012). “Return on investment in an austere economy: the optometry clinical research summer camp program”. *Optometry and Vision Science*, Vol. 89 (12), p. 1672-1673.

Good, D., McIntyre, C. & Marchant, M. (december, 2013). “The USDA Scholar Program: Innovations in a summer undergraduate research program.” *NACTA Journal*, Vol. 57(1), p. 62 – 70.

Gutiérrez, Y. (2009). “Leer, Escribir y Hablar en la Formación de Estudiantes Investigadores”. *Revista Lectura y Vida*. Recuperado de http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a30n2/30_02_Gutierrez.pdf

Hamui, M. (julio, 2010). “Estructura de organización en la trayectoria de dos grupos de investigación científica de ciencias básicas de la salud en la generación de conocimiento”. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 15(46), p 713-738.

Hernández, U. (2005). “Propuesta Curricular para la consolidación de los Semilleros de Investigación como espacios de Formación Temprana en Investigación”. *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea], Vol. 1(2), p. 1-13. Recuperado el 31 de diciembre de 2012 de: <http://revista.iered.org/v1n2/html/uherandez.html>

Horowitz, J. & Christopher, K. (2013). “The research mentoring program: serving the needs of the graduate and undergraduate researchers”. *Innovation Higuer Education* No. 38, p. 105-116. DOI: 10.1007/s10755-012-9230-3.

Jenkins, A. (2004). *A guide to the research evidence on teaching-research relations*. Heslington, York, Reino Unido: The Higher Education Academy. Recuperado el 31 de diciembre de 2012 de: http://www.heacademy.ac.uk/assets/York/documents/ourwork/research/id383_guide_to_research_evidence_on_teaching_research_relations.pdf

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw Hill.

Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Magaña, D.E., Aguilar, N., Pérez, M., Quijano, R. y Argüelles, L. (2014, en prensa). “Motivaciones y limitantes en la formación en investigación a través del programa de verano científico. Un estudio en una muestra de estudiantes universitarios”. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, Vol.7 (6), p.103-120.

Magaña, D.E., Vázquez, J.M. y Aguilar, N. (2013, abril). *Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación temprana en investigación. Una muestra en estudiantes universitarios*. En memorias del XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (pp. 1-30), Guadalajara, Jalisco. UNIVA.

Martínez, M.F., Ávila, R., y Compeán, I. (2013). “Verano de la ciencia en la COARA, un estudio comparativo de los años 2011 y 2012: un verano inolvidable”. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación* [en línea]. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/12/coara.html>

Martínez, D. y Márquez D. (2010). “La formación investigativa en la carrera de estudios Socioculturales: reflexiones sobre aspectos esenciales que deben caracterizar este proceso”. *Pedagogía Universitaria*, Vol. 25(3), p.1-12

Millspaugh, J. y Millenbah, K. (2004). “Values and structure of research experiences for undergraduate wildlife students”. *Wildlife Society Bulletin*, vol. 32(4), p. 1185-1194.

Moreno, M. (1997). “Dos pistas para el análisis de los procesos de formación de investigadores en las universidades colombianas”. *Nómadas*, Vol. (7), p. 38-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105118909004>

Mota, F. (abril, 2001). "Formación de Investigadores. Lineamientos para la Conformación de un Programa Institucional". *Revista Académica*. No. 20, p.1-5. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/novedades/dapa/formainves.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2006, 16-22 de octubre). *Enseñanza de las ciencias y la tecnología. Texto de Información en el contexto del 60º aniversario de la UNESCO*. Oficina de Información Pública Memobpi, sitio web UNESCO. Recuperado de http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi59_scienceeduc_es.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2010). *The OECD innovation strategy. Getting a head start on tomorrow*. París: Autor

Ovide, M. (2000). "La formación de los investigadores jóvenes". *Fundamentos en Humanidades*, Vol. 1(1), p.90-92.

Ponce, R., Irigoyen, A. Gómez, F., Terán, M., Landgrave, S., et al. (agosto, 2005). "Formación temprana de investigadores en medicina familiar: estudio cuasi-experimental". *Archivos en Medicina Familiar*, vol. 7(002), p.35-44.

Ponce, R., Landgrave, S., González, C., Monroy, C., Morales, et al. (2002). "Formación de investigadores en medicina familiar: la tutorización en investigación y la relación tutor- residente". *Archivos en Medicina Familiar*, vol. 4(3), p. 113-117.

Puente, M. (2010). *Gestión del conocimiento y minería de datos*. Buenos Aires: Consultora de Ciencias de la Información

Quintero, J., Munévar, R. A., y Munévar, F.I. (2008). "Semilleros de investigación: una estrategia para la formación de investigadores". *Educación y Educadores*, vol. 11(001), p. 31-42.

Ramos, M. y Sotomayor, R. (2008) "Realizar o no una tesis: razones de estudiantes de medicina de una universidad pública y ores asociados". *Revista Peru Med Exp Salud Pública*, Vol. 25(3), p. 322 – 324

Rivas, L.A. (2004). "La formación de investigadores en México". *Perfiles Latinoamericanos*, No. 025, p. 83-113. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/115/11502504.pdf>.

Rojas-Betancur, H.M. (2011). "Docencia y formación científica universitaria". *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, Vol. 4(7), p.121-136.

Sobey, A.J., Townsed, N.C., Metcalf, C.D., Bruce, K.D. y Fazi, F.M. (Mayo, 2013). "Incorporation of Early Career Researchers within multidisciplinary research at academic institutions". *Evaluation*, No. 22, p.169-178. DOI: 0.1093/reseval/rvt004

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.

Universidad Autónoma de Aguascalientes [UAA], (enero, 2007). Verano científico. Una evaluación de los becarios. Investigación y ciencia. Vol. 15 (37), p. 68-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/674/67403711.pdf>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2004). *Primer Informe de Actividades Primer periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2005). *Segundo Informe de Actividades Primer periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2006). *Tercer Informe de Actividades Primer periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2007a). Reglamento de titulación de los planes y programas de estudio de licenciatura y técnico superior universitario. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2007b). *Cuarto Informe de Actividades Primer periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2008). *Cuarto Informe de Actividades 2007. Primer periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2009). *Primer Informe de Actividades 2008. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2010). *Segundo Informe de Actividades 2009. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2011a). Reglamento de titulación de los planes y programas de estudio de licenciatura y técnico superior universitario. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2011b). *Tercer Informe de Actividades 2010. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2012a). *Cuarto Informe de Actividades 2011. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – Secretaría Académica [UJAT], (2012b). Servicios Escolares [bases de datos]. Consultado el 31 de diciembre de 2012.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2013). *Primer Informe de Actividades 2012. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez*. Tabasco, México: Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2014). *Segundo Informe de Actividades 2013. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez*. Tabasco, México: Autor.

Zamorski, B. (2002). "Research-led teaching and learning in higher education: A case". *Teaching in Higher Education*, Vol.7 (4), p. 411-427.

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Asimismo agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad de esta investigación.

BIOGRAFIA

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Ciencias Administrativas: Gestión Socioeconómica por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora en el cuerpo académico de Gestión y Comportamiento Organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Col. Magisterial, Villahermosa, Tabasco, México. Correo electrónico: deneb_72@yahoo.com

Norma Aguilar Morales es Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesora investigadora en el cuerpo académico de Gestión y Comportamiento Organizacional. Puede ser contactada en Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas, en Av. Universidad S/N Col. Magisterial, Villahermosa, Tabasco, México. Correo Electrónico: gialca@hotmail.com

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor investigador en el cuerpo académico de innovación en las organizaciones adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad Anáhuac Mayab. Profesor investigador en el cuerpo académico de innovación en las organizaciones adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: luisarguellesma@hotmail.com

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: EVIDENCIAS DE MÉXICO

Rosalva D. Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila
Yolanda Mejía de León, Universidad Autónoma de Coahuila
Baltazar Rodríguez Villanueva, Universidad Autónoma de Coahuila
Magda Tomasa Ponce Dávila, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

En la actualidad localizar al talento humano se ha convertido en una “cacería furtiva” de individuos con experiencia, pericia y sentido común, para cubrir puestos clave en las organizaciones: Tras identificarlos, les ofrecen altos sueldos. Y mejores prestaciones. Este fenómeno, antes, anti-ético, ahora se acepta por las organizaciones. Pero cuando les sucede, se sienten traicionadas. Y experimentan dos sensaciones; Emocionalmente: el directivo que no es capaz de conseguir la lealtad de un empleado, suele considerarlo como una afrenta personal y/o racional; El costo, el talento es difícil detectarlo y localizar y muy caro de reemplazar. Esta investigación presenta las estrategias para tratar de incidir o prevenirlo, muchas empresas han acudido a programas tradicionales de retención del personal (diseño de curvas de carrera a largo plazo, fuertes inversiones en formación y desarrollo, más retribución). Pero la competencia es muy intensa como para que estos esfuerzos tengan éxito. Contar con las estrategias que te permitan reducir la rotación de personal y retener al capital humano mas valioso es fundamental para la salud de cualquier organización por lo que esta investigación será de gran utilidad no solo para las pequeñas y medianas sino a nivel general.

PALABAS CLAVES: Retención, Rotación, Talento, PYMES

HUMAN TALENT RETENTION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: EVIDENCE FROM MEXICO

ABSTRACT

Locating talent has become a poaching approach for individuals with experience, expertise and common sense to cover key positions in organizations. After identifying them, poaching firms offer them higher salaries and better benefits. This phenomenon before, unethical, is now accepted by organizations. But when it happens, organizations feel betrayed. The organization experiences two sensations. Emotionally, the manager is not able to obtain the loyalty of an employee. The cost, talent is difficult to detect and locate and is expensive to replace. This research presents strategies to influence or prevent poaching. Many companies have turned to traditional staff retention programs (design curves career long term, significant investments in training and development, pay more). But competition is intense. Having strategies that allow you to reduce staff turnover and retain more valuable human capital is critical to the health of any organization. As a result, this research will be useful not only for small and medium businesses but overall for all businesses.

JEL: J24, M51

KEYWORDS: Retention, Rotation, Talent, SMEs

INTRODUCCION

Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno que cambia muy deprisa, la lucha por el talento es el factor clave en cualquier economía. Y es que los conocimientos de las personas que requiere el mercado del trabajo y que la empresa necesita, los poseen pocas personas, sin olvidar que en las empresas más vanguardistas, es donde se requiere un talento más sofisticado, por lo tanto la oferta está cada vez más lejos de satisfacer la demanda.

Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial. Para ello se requiere un cultura diferente, que contemple aspectos sustentados en el desarrollo humano, tales como, calidad de vida en el trabajo que se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado, para alcanzar las metas de la organización.

Un ambiente de trabajo humanizado produce calidad de vida en el trabajo, el que debe estar centrado en un clima organizacional en donde las personas se sientan integradas y parte de la organización, deben sentirse cómodas, los factores que la determinan son los físicos y psicológicos, como lo es un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima organizacional la forma de externarlos y proyectarlos a los integrantes de una organizacional da como resultado una ambiente favorable o bien desfavorable.

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, tratan además de innovar y ser creativos para hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Todo lo antes expuesto significa un reto profesional para el directivo que debe presentar alternativas responsables para retener y dirigir al capital humano, con un estilo orientado a la persona otorgando reconocimiento a sus aportes, progresión y crecimiento profesional presentando oportunidades diversas de aprendizaje entre otros.

Retener al personal, considera diseñar las políticas y puestos conforme a la nueva sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información que se encuentran en constante cambio, el puesto deberá representar un reto que le permita crear conocimiento, innovar en la forma de trabajar aplicar reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas en los procesos y experiencias.

El diseño de los puestos debe considerar la administración participativa, la delegación de autoridad y el liderazgo entre los integrantes del grupo de trabajo. En la sociedad del saber, el gran desafío es aprender a aprender. Y desaprender, en si romper paradigmas y presentar diferentes formas de resolver problemas al hacer la tarea. El cambio es una constante con una velocidad cada vez más rápida, aunque el cambio es una oportunidad de detectar si nuestros procesos y medios están a la par de las necesidades individuales y de la organización, hay una tendencia a la resistencia de modificar nuestra forma de actuar. Lo haremos en la medida que encontremos un beneficio inmediato y definido, es parte de la naturaleza del ser humano

mantener el estado de confort aunque este no sea el óptimo o conveniente para las personas con las que nos relacionamos en las organizaciones.

La competitividad requerida de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa el puesto primordial, se convierte en un factor permanente de ventajas competitivas. Es por eso que debemos ver a las empresas como un conjunto de seres humano y a los empleados como una inversión, para esto es necesario cambiar la forma de medir el talento de las personas, se requiere reinventar los entornos inmediatos y lo necesitamos con urgencia. Los nuevos hábitos de vida, frecuentemente cambiantes y adaptables, cada vez tienen menos relación con los modelos de organización actuales.

El problema, es que los cambios son discontinuos y no responden a patrones y que además los pequeños cambios esos que las organizaciones no facilitan son los que significan enormes diferencias en la vida de las personas. Es necesario desarrollar métodos y fórmulas de éxito y realizar movimientos de valor de igual manera para el personal, con la visión de desarrollar procesos de cambio en las organizaciones y generar una conciencia de lealtad al personal que los esté desarrollando para garantizar una estancia prolongada dentro de la organización para que el personal pueda desarrollar de una manera activa los conocimientos capacidades y competencias adquiridas que esté adquiriendo por su experiencia y a través de la capacitación y desarrollo en la organización.

Retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, y dirijan”. Esto permitirá mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. “Hacer sentir a los empleados parte de organización significa crear compromiso en ellos”. La investigación está estructurada en cuatro apartados la introducción descrita anteriormente, La revisión de la literatura; La metodología seguida y los resultados y conclusiones obtenidos.

REVISION DE LA LITERATURA

El Talento, Factor Clave de la Economía Empresarial

Entendiendo por talento las potencialidades que poseen los jóvenes al momento de incursionar en el mercado laboral, a desempeñar habilidades, exteriorizando y aplicando conocimientos bajo una gama de valores y emociones al momento de realizar la tarea, encontramos que muchos de ellos experimentan diferentes grados de insatisfacción en el empleo actual ya sea por el clima organizacional y el ambiente que les deja un gran vacío. Lo que se traduce en altos índices de rotación de personal. En la actualidad las estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social, (IMSS) y del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los trabajadores del Estado (ISSSTE). Informan que la antigüedad registrada entre los jóvenes de 24 a 30 en un empleo oscila de 6 a 8 meses.

Por lo tanto el Talento humano hay que entenderlo como la capacidad para obtener resultados notables con el ejercicio de la inteligencia” (Moliner, 2004: p. 1172). Por lo tanto el talento humano ya sea innato o adquirido siempre estará en mejora continua con el apoyo de la enseñanza de la academia a través de sus técnicas didácticas y pedagógicas desarrollando en los jóvenes la inquietud de aprender a aprender para generar valor a sí mismos y a la organización.

Para la empresa atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío. Pero este no es un tema reciente. Lo relevante es que va en constante ascenso. Las organizaciones deben crear ventajas competitivas permanentes y una de las ventajas que puede crear y ser difícilmente "copiable" por los competidores, es contar con un talento humano con diferenciación para lograr la satisfacción del cliente en un entorno cambiante y continuo. (Porter, 1993) – “Establece que la educación podría vincularse con la

competitividad de la empresa y sus fases de desarrollo, a través de tres aspectos: La educación como un factor no separado de la producción.

La educación como el criterio de aprender – haciendo. Y La educación como relación mutua entre tecnología, capital humano y condiciones económicas. Su crecimiento y actualización constante permitirá generar valor como lo presume (Drucker, 2004). “La empresa moderna es una organización humana y social”, La organización logra que todos sus integrantes generen valor y tienen éxito en la medida que sus colaboradores sean productivos transformándola en una organización competitiva capaz de lograr sus objetivos y resultados deseados que beneficien a la sociedad a través del ejercicio de las competencias aplicadas para resolver problemas y tomar decisiones. Tomando como competencia la laboral encontramos una gran variación en la definición del término por lo que contemplamos laboral la emitida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997) es la capacidad real demostrada de realizar una tarea. La competencia considera un conjunto integrado de capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes. Que deben estar siempre vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado. Las competencias que practican las empresas constituyen el valor agregado la razón de ser, y su diferenciación hace que los clientes tengan preferencias por productos, proveedores, marcas y servicios etc. Tales competencias se fundamentan en conocimientos y comportamientos que facilitan su materialización, las competencias generan valor por medio del conocimiento generado, de habilidades adoptadas, actitudes y prácticas de los empleados.

Capital Intelectual, Capital Humano y Social. ¿Qué Relación Existe en Ellos?

Talento humano, encuentra calificativos como “capital intangible, capital intelectual” todos para referir a la creación de valor en las empresas lo que es planteado por estudiosos de las ciencias económicas tales como: Galbraith en 1969 (citado por Salazar, De Castro, y López, 2006) quien lo define “...como un proceso de creación de valor y un activo al mismo tiempo; ,Rodríguez y Salmador, en 1999 (Citado por Barreiro y otros, 2003:61) lo puntualizan “conjunto de activos de una sociedad a pesar de no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro”; lo antes expuesto presume el apoyo de estas ciencias en busca de que el talento humano como intangible sea tangible al punto de poder reflejarlo en la contabilidad de una empresa, esto sin duda alguna impactaría para la valuación del capital humano y daría peso a la frase tan sonada de que el personal es el capital más valioso de la organización.

El capital intelectual implica contar con conocimientos estructurados que sirven para un fin bien determinado y es conocimiento valioso pues la empresa a través de él, es capaz de generar valor elevando sus utilidades lo anterior coincidente con Salazar, De Castro y López (2006:4). El capital intangible es la combinación de otros activos y bienes que construyen al capital intelectual (propiedad intelectual, valor intelectual aprendizaje y creatividad), capital humano (salud salario vivienda, experiencia, calidad laboral del trabajo y seguridad) y capital social”, (negociación, productividad, emprendimiento y valores éticos) por tal motivo relacionamos al Talento Humano con el Capital Intangible, que según Bernárdez (2008:194) “La acumulación de capital intangible, humano y social es a la vez una característica y una causa del desarrollo económico”. Para la sociedad y para la economía de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad (Varela,R,1991)

Aprovechar el potencial de los trabajadores, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a evidenciar y criticar destructivamente a la organización y

procederá a la búsqueda de mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Las Estrategias a Considerar Para Retener al Talento Humano en las Organizaciones

- Comunicación efectiva y asertiva como signo de madurez. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración, aseguran los especialistas. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece logrando fidelidad a la organización y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas. “Si el empleado se siente valorado, tomado en cuenta y miembro activo de esta familia, desarrollará una lealtad natural hacia la misma”

- Desarrollo de las capacidades y competencias de los empleados talentosos que requieren de constantes retos para progresar. Por ello, la educación a través de la capacitaciones y actualización del conocimiento en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. En ese sentido, afirman los expertos, toda persona que busque mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberá contar con capacitación constante para sentir que es un elemento difícil de reponer.

- Generar entusiasmo. La diversidad de situación de crisis en el mundo demanda en la actualidad generar mayor entusiasmo, ingrediente para fomentar en el individuo la realización de acciones, para alcanzar, generar y desarrollar un proyecto. El entusiasmo puede entenderse como el motor del comportamiento. Quien está entusiasmado con algo, se esfuerza en sus labores y exhibe una actitud positiva ya que tiene un objetivo por cumplir (www.definición.de)

- Gestionar para el talento humano planes de crecimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo considerando sus expectativas y sus necesidades económico sociales por los directivos de personal para este segmento lo que permitirá asegurar el contar con los mejores talentos y su permanencia en la organización mostrando una marca llevando tatuado un eslogan y la fidelidad para la empresa en la que se desempeñen.

METODOLOGIA

El Contexto en donde se realiza la investigación es el estado de Coahuila, El estado cuenta con una fuerte plataforma educativa, ofreciendo mano de obra talentosa y educada su población estimada para el 2013 es de 1,350,000 habitantes ello representando por el Instituto de geografía e informática (INEGI, 2013). Representa el 2.4% del total nacional; de los cuales el 48.0% corresponde a hombres y mujeres 52% distribuida en 4,211 localidades. La tasa de crecimiento promedio anual de la población fue del 1.7 por ciento.

El Producto Interno Bruto (PIB) ascendió a 427 mil millones de pesos en 2011, con lo que aportó 3.1% al PIB nacional. Principalmente por actividades del sector secundario, entre las que se encuentran la industria manufacturera, que aportó el 49% al PIB estatal en 2011. Por encima de estados como Sonora y Tamaulipas.

El método de estudio abordado es mixto, inicia como documental y concluye con investigación aplicada, el estudio de campo se aplicó en 15 empresas a 25 empleados, caracterizadas como pequeñas y medianas por la Secretaría de Economía del Gobierno de Coahuila en el municipio de Saltillo en el 2013.

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Es decir no se manipulan de forma intencional las variables independientes, y solo se observa los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural. El diseño de muestra es no probabilística a través del muestreo dirigido. El instrumento de medición es propio. La investigación presenta resultados de 4 variables: Valuación del desempeño y retroalimentación; Significación de la tarea; Variedad de habilidades y Autonomía. La hipótesis de investigación es identificar cuál de las variables antes citadas influyen en el empleado para su permanencia en la empresa.

RESULTADOS

Siguiendo la metodología descrita llegamos a los siguientes resultados La evaluación constante de los empleados y su retroalimentación es determinante para la permanencia en la organización así como para seguir formándose, actualizarse y creciendo con un sentido de pertenencia a la organización. El cuestionario se aplico en 15 empresa, y se nos permitió aplicarlo al final de la jornada de trabajo por lo que un poco difícil por el cansancio y por querer retirarse de la empresa para descansar.

A nivel general encontramos como la medición de su desempeño y su retroalimentación eran factores muy importantes, para conocer sus debilidades y corregir desviaciones en el trabajo realizado. Asimismo influía en el empleado positivamente conocer que su desempeño era evaluado y como su trabajo formaba parte importante de las metas de la organización les es muy gratificante y la realidad encontrada es que solo 7 empleados eran evaluados periódicamente con miras a su crecimiento profesional dentro de la empresa. En la Tabla 1 observe como influyen las tres variables de estudio: Valuación de la tarea y retroalimentación, Significación de la tarea y Variedad de habilidades y el efecto causado cada una de ellas en los empleados. Con los resultados observados nos atrevemos a afirmar que un empleado informado de su desempeño es un empleado que estamos arraigando en la empresa u organización pues como es bien conocido y afirmado por los expertos la generación de información estimula a seguir creciendo y a corregir los errores. Conocer las limitaciones es un aliciente para seguir en busca de la mejora continua en las personas para generar organizaciones, empresas e instituciones fuertes.

Tabla 1: Resultados de variables: Valuación de la tarea y retroalimentación, Significación de la tarea y Variedad de habilidades

Efecto	Existe un mecanismo que te indique que el trabajo realizado cumpla con las metas organizacionales, de tal forma que se pueda corregir los errores sin necesidad de ser objeto de reprimenda y críticas continuas.	El entorno en el que desarrolla su trabajo, ¿Le estimula a sentirse orgulloso de su empresa?	¿Cuando el trabajo es desafiante y exige que el empleado realicen una amplia diversidad de habilidades, conocimiento y actitudes que genera en el?.
	(1)	(2)	(3)
SIEMPRE	8%	20%	32%
MUCHO	20%	24%	52%
POCO	36%	44%	8%
MUY POCO	24%	8%	8%
NUNCA	12%	4%	0%

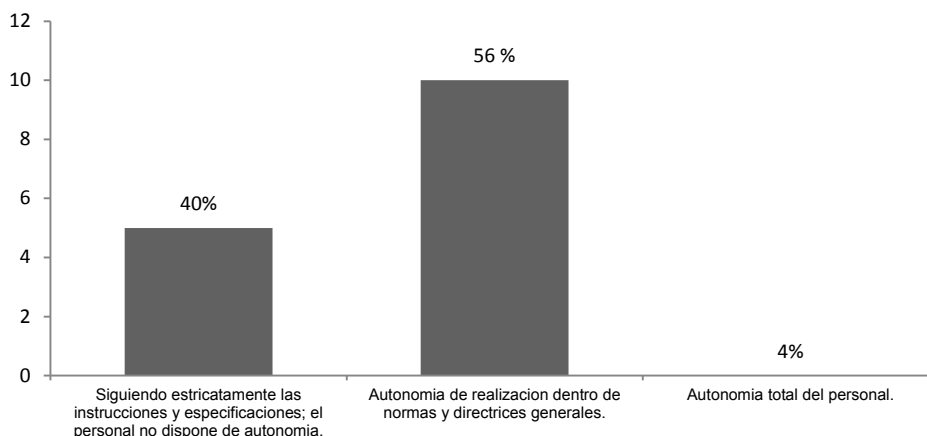
(1) El existir un mecanismo de evaluación y retroalimentación para que el empleado cosca si cumplió con las metas de la organización y este sea un motivador y un estímulo a seguir colaborando y corrigiendo los errores cometidos. Se observa que esto ocurre regularmente en el 28 % de las empresas. Se considera el siempre y mucho.

(2) El entorno interno de la organización en el que se desarrollan el trabajo es muy importante y encontramos que solo 11 empleados consideran que el ambiente en el que se desenvuelven los estimula y los hace pertenecer a la organización. Asociando el ambiente interno al clima organizacional encontramos que el empleado pueda externar sus ideas y ser creativo generando fidelidad para con la empresa los datos reflejan que solo el 44% de las empresas realizan esta práctica.

(3) Cuando el trabajo presenta desafíos los motiva y arraiga a la empresa el 84% de los empleados entrevistados lo consideran muy importante porque para ellos es un reto seguir colaborando en este tipo de empresas que los obliga a la mejora continua a seguir formándose y a aprender a aprender. Los empleados que viven esta práctica se sienten atraídos por la tarea realizada generando en ellos una actitud de pertenencia una de las cinco dimensiones que presenta Hackman y Oldham para que el empleado se integre a la organización y no se margine y pierda motivación. Fuente: Elaboración propia 2014.

Otra de las dimensiones es la referente a la Autonomía que buscan los empleados al momento de programar, planear organizar y sistematizar los procesos en los que se encuentran involucrados a continuación observe en la figura los niveles de autonomía que se les han otorgado a los empleados de las 15 empresas visitadas y así como su nivel de autonomía en su puesto actual. Entendiéndose por autonomía el grado de aprender a ser, saber, convivir y dirigir.

Figura 4: Autonomía



El grado en que el puesto brinda libertad, independencia discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar. La figura representa el grado de autonomía que el empleado tiene al realizar la tarea; en la Figura observe como el 4% cuentan con total autonomía permitiéndoles ser creativos e innovar al momento de realizar la tarea en una palabra ser proactivos. El 40% de los empleados siguen estrictamente las instrucciones son reactivos y el 56% goza de autonomía parcial siempre y cuando no se salga de lo establecido en manuales y métodos. La autonomía encontrada es muy baja, lo que representa que los empleados se sientan limitados y coartando su realización a lo que se le argumenta que su motivación es baja y su autoestima hace que busquen mejores alternativas incrementando la rotación por la poca satisfacción laboral en el desempeño de sus tareas. Fuente: Elaboración propia 2014

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión de que el 93% de las profesionistas jóvenes que dejan su lugar de trabajo se debe al clima organizacional, Su búsqueda por mejores oportunidades de desempeño gozando de autonomía y reconocimiento n los motiva a seguir buscando oportunidades o alternativas que les permita un desarrollo humano digno en un ambiente que los motive a ser creativos e innovar en la forma de realizar la tarea.

Refiriéndonos al segmento de joven profesionistas de entre 24 y 30 años, encontramos que su estancia y permanencia en las organizaciones es de menos 8 meses, a falta de sentirse realizados, recompensados y poco motivados para continuar laborando en la misma empresa porque el trabajo que realizan no presenta ningún reto buscando la movilidad a otra alternativa lo que genera una “Fuga de talentos” en busca del mejores y más desafiantes proyectos que les brinde reconocimiento, remuneración y compensación por el trabajo valuado.

La baja retención del personal en las organizaciones proviene de un mal proceso de reclutamiento que no considera el perfil del candidato y sus aspiraciones para empatarlo con el puesto a cubrir. Y eso hace que los profesionistas desfilen por las empresas en busca de su verdadera posición.

La rotación y la retención van de la mano mientras que la rotación está en función del proceso de reclutamiento, selección y la retención está en función de la capacidad de los gerentes para crear los incentivos y un trabajo desafiante que los motive y arrige en su centro de trabajo.

La retención del talento humano en las organizaciones será el detonante de la competitividad de las empresas exitosas y dependerá de la gestión de los directivos de personal para aplicar las estrategias asegurando el crecimiento del empleado el reconocimiento a su desempeño respetando su autonomía, liderazgo e inteligencia creativa e innovadora para realizar su tarea.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

Los resultados de esta investigación abren la oportunidad para trabajar en nuevas líneas de investigación, como serían la medición del capital intelectual en los profesionistas y en los docentes y continuar estudiando aspectos relacionados con este primeramente para buscar hacer tangible lo intangible que presenta el trabajo intelectual.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente a los árbitros del Comité Científico y a los editores del IBFR por sus comentarios para mejorar los resultados de la presente investigación. Así como a los empleados de las empresas que tan amablemente contribuyeron en contestar el cuestionario.

REFERENCIAS

Aguilar Gonzales, Marco Antonio (2011) “Artículo Retenga a su personal y sea productivo”, Revista PYMES N° 201.

Castillo, Rita, Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones, Red tercer Milenio (2012)

Chiavenato, Idalberto (2002), “Gestión del talento humano” Mc Graw-Hil Interamericano.

Delgado, Piña, María Isabel, Luis Gómez Martínez, Ana María Romero Martínez y Elena Vázquez Inchausti. 2007. ¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos? El Caso de REDUR, Cuadernos de Gestión, Vol. 7. No 1.

Drucker, P.(2006). Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones. Ed. Norma Bogota.

Gallardo Virginio (2012) Liderazgo e innovación Herramienta para potenciar el talento de las organizaciones Edi, Packet Innova.

García Pineda, Anselmo y Andrés Hernández Sánchez (2000) “La gestión del conocimiento para fortalecer la competitividad de la empresa”.

Gordón, J Comportamiento Organizacional Edi. PHH quinta edi. 1997 México.

Guizar, Rafael Desarrollo Organizacional tercera edi. Editorial Mc Graw Hill México 2009.

Hernández, Silva, Frank E., Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano, Cuba, Editorial Scielo, 2007.

Herrera, Helios (Publicado: Martes, 25 de mayo de 2010 a las 06:01) “Retener talento, compromiso empresarial”

Rodríguez, Ma. Del Carmen “El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano”(Septiembre-Diciembre (2006 Mercado, Salvador (3° Edición).

Navarro, Susana (2004) “La gestión estratégica de los recursos humano”, Addison-Wesley Iberoamérica.

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones, *Editorial Vergara*. B.A

Rodríguez, C. (2010) “Artículo El centenario de Peter Drucker” Revista Pymes n° 191.

Rodríguez Darío. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega Grupo Editor S.A. México (1999).

Rozenberg, Dino (Miércoles, 16 de noviembre de 2011 a las 16:27) “Es rentable invertir en la gente”

Reclutar y desarrollar el talento humano es la clave para que las empresas alcancen potencial
<http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/11/16/es-rentable-invertir-en-la-gente>.

Varela, Rodrigo. Innovación empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI. Cali-

Valle, Julio de 1991.REVISTA CREANDO AÑO2 No. 3 ISN 1794 1253.

Werther, Wiliam.-Davis,K El capital humano de las empresas, editorial Mc Graw-Hil sexta ed. México (2008).

<http://definicion.de/entusiasmo/#ixzz36W2tThRs>.

BIOGRAFIAS

Rosalva D. Vásquez Mireles, Es Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León, adscrita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico rdvasquez@hotmail.com.

Baltazar Rodríguez Villanueva, Es Maestro en Planeación por la Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Ciencias de la Administración; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico balrovi@hotmail.com.

Yolanda Mejía de León, Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León, adscrita a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico ymejiazac@hotmail.com.

Magda Tomasa Ponce Dávila, es alumna de 8 semestre de la carrera de LAE en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila; Carretera a Piedras negras Km. 5, Correo electrónico magda.poda@hotmail.com.

LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE CONTINGENCIA Y LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN

Carlos Jesús González Macías, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

La generación de adaptabilidad es de gran importancia para las empresas en la actualidad, ya que de ello depende su supervivencia. En el presente ensayo se realiza una exploración de ésta teoría, en convergencia con la Teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración, haciendo una comparación con definiciones que conceptualizan sus distintas acepciones a través de los diferentes autores revisados, realizando un análisis conceptual en una línea del tiempo, así mismo la visión desde diferentes disciplinas para entender mejor su conceptualización, lo que dará una perspectiva enriquecedora a este concepto. Su análisis a través de una revisión de literatura arroja resultados muy interesantes en relación a la generación de adaptabilidad en las empresas; se realizó también un comparativo de las diferencias encontradas entre el presente estudio y la revisión de literatura realizada. Este análisis del concepto de adaptabilidad organizacional y su convergencia con la Teoría de Contingencia y la Escuela de Configuración dará origen a consideraciones sobre este constructo en donde destaca la importancia de su contextualización en lo administrativo y puede proporcionar un mejor entendimiento de la relación ambiente-estructura dentro de las organizaciones y la correcta adaptabilidad de las mismas a sus entornos.

PALABRAS CLAVES: Adaptabilidad Organizacional, Contingencia, Escuela de Configuración

ORGANIZATIONAL FIT FROM A CONTINGENCY THEORY AND CONFIGURATION SCHOOL VIEW

ABSTRACT

The generation of organizational fit is of great importance for businesses because their survival depends upon it. In this paper, an exploration of this theory was made, in conjunction with Contingency Theory and the Configuration School. We make a comparison of several definitions which conceptualize their different meanings through various authors on a timeline conceptual analysis, as well its vision from different disciplinary approaches for a better understanding of its conceptualization. This approach gives an enriching perspective to this concept. Its analysis presents very interesting results in relation to generation of organizational fit in businesses. Comparisons were also made of differences founded in this study from the extant literature. This analysis of the concept of organizational fit and its convergence with Contingency Theory and Configuration School will allow consideration of the context of its administrative conceptualization and can provide a better understanding of environment-structure relations within organizations and the correct fit to their surroundings.

JEL: M1

KEY WORDS: Organizational Fit, Contingency, Configuration School

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones de la escuela teórica de la adaptabilidad han demostrado que la sobrevivencia de las organizaciones radica en gran parte en su capacidad para adoptar diversos tipos de configuraciones estructurales (escuela de configuración), en contra del supuesto del “solo un mejor camino” de la escuela clásica (Pires da Cruz, Santos Nunes, & Goncalvez Pinheiro, 2011), generando una capacidad de adaptación a los cambios ambientales.

Por eso es importante realizar un análisis desde el enfoque de la adaptabilidad organizacional, sobre la manera en que las características de las organizaciones se relacionan con el medio en el que interactúan, facilitándoles su supervivencia, y dado que muchas organizaciones reaccionan de manera distinta, las que aprenden a adaptarse lo más adecuadamente posible, aumentarían tales posibilidades (Khazanchi, 2005).

Desde el punto de vista de la escuela de la configuración, todo estado ideal en una organización tiene una temporalidad. Y una adecuada adaptabilidad organizacional se da en el contexto del entendimiento de que ningún estado es permanente, sino por el contrario, el ambiente (interno y/o externo) siempre cambia por lo que la organización “...debe estar preparada para cualquier cambio de estado que tenga que implementar, a manera de que pueda responder al ambiente cambiante y hacerle frente” (Labarca, 2008).

Según Mintzberg (1990), las principales premisas de ésta escuela son: 1) Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características; 2) Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración; 3) Estos estadios sucesivos responden a una secuencia; 4) La clave del pensamiento administrativo estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización; y 5) El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones.

De acuerdo a lo anterior, una organización que enfrenta al medio ambiente en donde interactúa sin tener la capacidad de generar una adaptabilidad a los cambios de éste, desarrollando un enfoque estratégico que no advierta tales cambios, y además que no le permita configurarse adecuadamente, queda totalmente inoperante (Shipp & Jansen, 2011); desarrollando así un marco de referencia que converge con la teoría de contingencias para la administración de las organizaciones y definen los elementos particulares en el medioambiente y el sistema organizacional (Van de Ven & Drazin, 1985).

Desde el enfoque de contingencia, convergente con el de la adaptabilidad, se establece que el medio ambiente, sus factores y sus estados de adversidad u oportunidad son los determinantes de la estructura organizacional y de las estrategias a implementar; ofreciéndole la oportunidad de configurarse de acuerdo a las nuevas exigencias ambientales. Por consiguiente, de la correcta adaptación de las estructuras organizacionales y sus comportamientos en consecuencia a su medio ambiente y de una aceptación a las nuevas estrategias, dependen en mucho las oportunidades de sobrevivencia de las organizaciones. (Teen Mak, 1989).

En el presente ensayo se ha realizado una revisión de literatura, que conforma la primera sección, de las distintas definiciones de adaptabilidad a través de las últimas seis décadas, la evolución en el tiempo de las mismas, analizando sus similitudes y diferencias enunciadas por los distintos teóricos, así como desde distintas disciplinas; la metodología empleada se encuentra en la segunda sección se analizaron 28 artículos de investigación aplicada sobre adaptabilidad, en donde se obtuvieron resultados muy interesantes en cuanto a la relación que existe entre el ambiente y la organización, la importancia de las estrategias para generar adaptabilidad en la empresa, la influencia de la innovación tecnológica y el liderazgo de la organización en la generación de adaptabilidad en la empresa. La tercera sección de los resultados está

compuesta por la discusión y las conclusiones. Una última sección se encuentra al final del documento, la cual incluye la bibliografía consultada.

REVISIÓN LITERARIA

Definición de Adaptabilidad en la Línea del Tiempo

El estudio del fenómeno de la adaptabilidad se ha venido realizando por parte de los teóricos de una manera importante desde la década de los cincuentas hasta la actualidad (Ver Figura 1), por lo que el presente análisis de las aportaciones al estudio de la adaptabilidad es realizado en dicho espacio temporal, por las últimas 6 décadas (Ver Tabla 1), las cuales se han denominado: la década de la estructura organizacional, la década de la innovación tecnológica, la década del contexto ambiental, la década del liderazgo, la década de la sobrevivencia organizacional y la década de la administración estratégica.

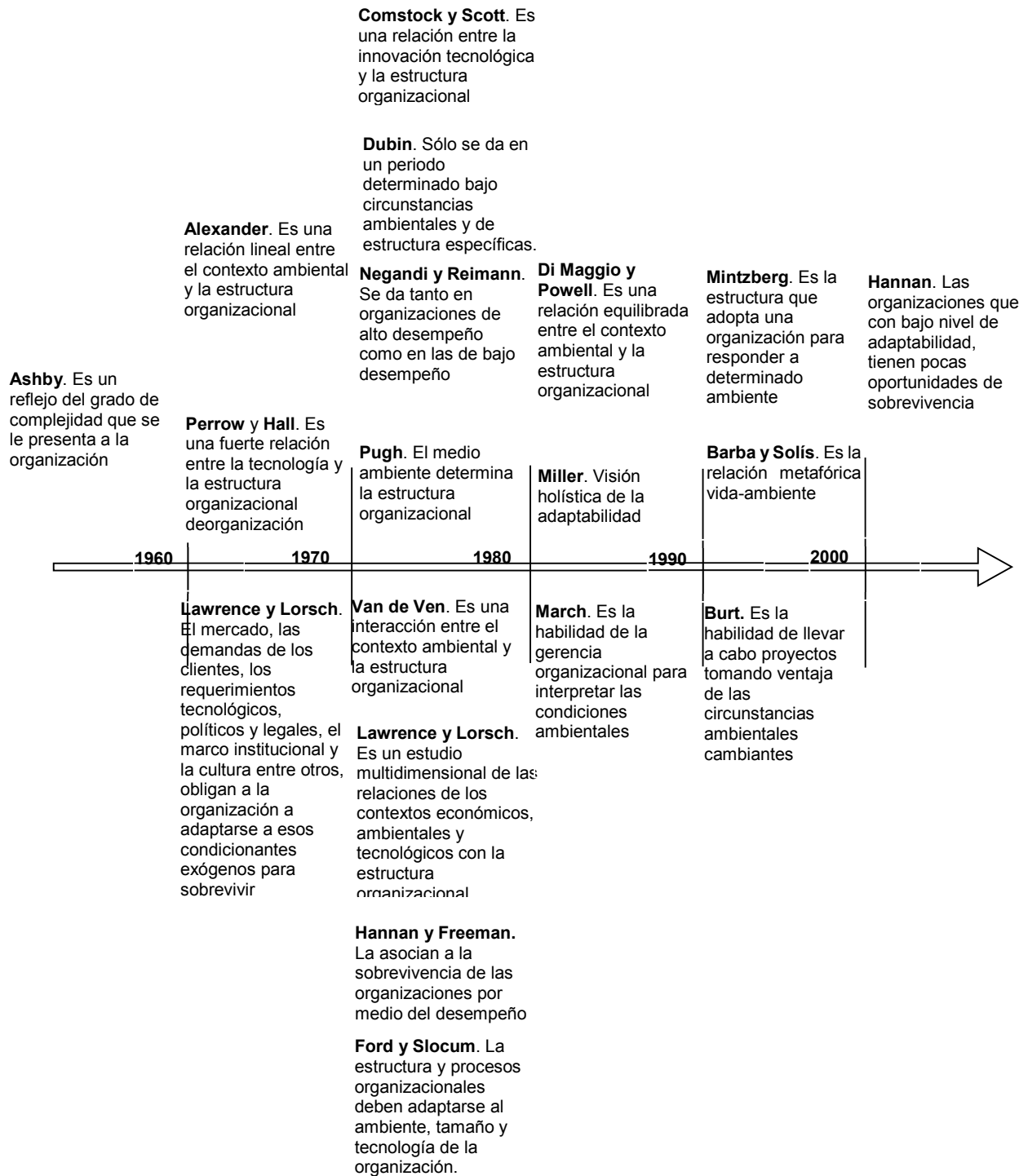
Durante la década de la estructura organizacional comprendida entre 1950 y 1960, el principal aspecto considerado por los teóricos dentro de la definición de adaptabilidad fue el de la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta (Ashby, 1956).

Para la década de la innovación tecnológica de 1960 a 1970, la estructura de la organización continuó siendo considerada por los teóricos como el aspecto principal del concepto de adaptabilidad (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967) y (Lawrence & Lorsch, 1967), y se introdujeron en ésta década algunos nuevos aspectos a su definición, tales como el efecto de la innovación tecnológica implementada por la organización como condicionante de su capacidad de adaptación (Hall, 1962), (Perrow, 1967) y (Lawrence & Lorsch, 1967), el estudio y consideración por parte de la organización al contexto ambiental con el que se ve forzada a enfrentarse (Alexander, 1962), y también son considerados aspectos como son los clientes, el mercado, la política y marco legal de la organización y el efecto de la cultura organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967).

En la década del contexto ambiental comprendida de 1970 a 1980, se continuó considerando a la estructura de la organización como el principal aspecto de la adaptabilidad por la mayoría de los teóricos de esa década (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), y también al efecto de la innovación tecnológica que implementan las organizaciones se le consideró de manera muy frecuente como un aspecto muy determinante de la adaptabilidad de las organizaciones (Lawrence & Lorsch, 1975), (Comstock & Scott, 1977) y (Ford & Slocum, 1977), además que ya para ésta década, se comienza a considerar al contexto ambiental de la organización como una condicionante directa de la adaptabilidad, de un manera más frecuente y recurrente (Pugh, 1971), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Ford & Slocum, 1977), (Van de Ven, 1979) y (Fennell, 1980), se retoman los aspectos de la política y marco legal de la empresa (Child, 1977) y se introducen nuevos aspectos a la definición, tales como el papel que tiene el liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (Lawrence & Lorsch, 1975), y la sobrevivencia y el desempeño de la organización como dependientes directos de la capacidad de adaptación de ésta (Hannan & Freeman, 1977).

Ya para la década del liderazgo comprendida de 1980 a 1990, los aspectos de estructura organizacional y contexto ambiental de la organización permanecieron como las principales constantes consideradas dentro los estudios de la conceptualización de adaptabilidad (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983) y (March, 1989), se retoman también los aspectos de décadas anteriores, como el papel del liderazgo de la organización en el proceso adaptativo (March, 1989), el aspecto de sobrevivencia de la organización como resultado de la adaptabilidad (DiMaggio & Powell, 1983) así como el aspecto de desempeño organizacional (Miller & Dany, 1981), y se introduce en ésta década el aspecto de la administración estratégica como herramienta para alcanzar la adaptabilidad (March, 1989) a su conceptualización.

Figura 1: Línea de tiempo de Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia basada en (Ashby, 1956), (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Pugh, 1971), (Negandi & Reinmann, 1972), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992), (Barba Alvarez & Solís Pérez, 1997), (Nedler & Tushman, 1999) y (Hannan M. , 2005).

Dentro de la década de la sobrevivencia organizacional de 1990 al 2000, la estructura organizacional y el contexto ambiental de la organizacional continuaron siendo los principales aspectos a considerar por los teóricos dentro de la definición de adaptabilidad (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992) y (Barba Alvarez & Solis Pérez, 1997), y son retomados de décadas anteriores, aspectos como el del efecto de la innovación tecnológica en la adaptabilidad de la organización (Mintzberg, 1991), el del papel del liderazgo de la organización y nuevamente se consideró a la administración estratégica como herramienta generadora de adaptabilidad (Burt, 1992).

Y en la década de la administración estratégica del 2000 al 2010, permanecen consideradas por los teóricos la estructura, el contexto ambiental y la sobrevivencia de la organización como las principales constantes interactuantes, simbióticos y determinantes a considerar dentro de la conceptualización de adaptabilidad (Hannan M. , 2005). En el análisis realizado de las décadas mencionadas anteriormente, detalladas en la Tabla 1, los aspectos mayormente considerados por los teóricos en sus estudios fueron los de la estructura organizacional, el contexto ambiental al que se enfrenta la organización y la supervivencia de la organización como resultado de la interacción adaptativa del primero con el segundo, de los aspectos anteriores.

Tabla 1: Estudio de la Adaptabilidad en las Últimas Seis Décadas

Década de la Estructura Organizacional 1950-1960	
1956	Ashby establece que la adaptabilidad de la organización aumenta de acuerdo al reflejo del grado de complejidad que se presenta en la estructura de la organización.
Década de la Innovación Tecnológica 1960-1970	
1962	Hall encuentra una relación entre la innovación tecnológica y la estructura en los niveles productivos de la organización.
1964	Alexander define la adaptabilidad como la adherencia a una relación lineal entre el contexto ambiental y la estructura organizacional, y como resultado de la desviación de esa relación se da la falta de adaptabilidad.
1967	Perrow encuentra una fuerte relación entre la adaptación de la tecnología y el nivel de la estructura de la organización
1967	Lawrence y Lorsch indican que las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, son los que obligan a la organización a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir
Década del Contexto Ambiental 1970-1980	
1971	Pugh se da a la tarea de encontrar que tanto determina el medio ambiente la estructura de las organizaciones versus la existencia de principios generales estructurales para las organizaciones.
1972	Negandi y Reimann establecen que la adaptabilidad se da con diferencias pequeñas e insignificantes tanto en organizaciones de alto desempeño como las de bajo desempeño.
1973	Lawrence y Lorsch definen a la adaptabilidad como un estudio multidimensional que, dentro del contexto considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma.
1976	Dubin establece que los sistemas solo funcionan solo por un periodo de tiempo específico y bajo ciertas condiciones organizacionales de contexto y estructura.
1977	Comstock y Scott encuentran una relación entre la innovación tecnológica y la estructura de toda la organización.
1977	Hannan y Freeman definen adaptabilidad como el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño.
1977	Ford y Slocum establecen que la estructura organizacional y los procesos deben de adaptarse de acuerdo con el ambiente, el tamaño y la tecnología de la organización
1977	Child establece que se debe limitar la formalización interna de la organización, a manera de mantenerla adaptable.
1979	Van de Ven conceptualizó a la adaptabilidad como el efecto de la interacción entre el contexto ambiental y la estructura de la organización con el desempeño, así como interactúan el sol, la lluvia y los nutrientes de la tierra en los campos de cultivo.
1980	Fennell establece que debe existir un equilibrio entre el ambiente y la organización, al menos por el mayor tiempo posible, y solo examinando la relación entre el contexto ambiental y la estructura organizacional se logrará la adaptabilidad para conseguir ese equilibrio.
Década del Liderazgo 1980-1990	
1981	Miller concibe una visión holística de la adaptabilidad, en la cual se debe de aproximar simultáneamente a las contingencias, las alternativas estructurales y los criterios de desempeño, para poder entender el diseño organizacional.
1983	DiMaggio y Powell establecen que en las organizaciones sobrevivientes existe una relación equilibrada entre el contexto ambiental y su estructura organizacional.
1989	March llega a la conclusión de que la adaptabilidad de la organización depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados.

Tabla 1: Estudio de la Adaptabilidad en las Últimas Seis Décadas (continua)

Década de la Supervivencia Organizacional 1990-2000	
1991	Mintzberg determina la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente, en base a 5 entornos: a) Entorno estable b) Entorno dinámico c) Entorno complejo d) Entorno simple. e) Entorno de hostilidad extrema.
1992	Burt define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.
1997	Barba y Solís establecen que la organización es un sistema vivo que existe y se adapta al medio ambiente en la relación metafórica de vida-ambiente.
1999	Nadler y Tushman establecen que cuanto más alto sea el nivel de adaptabilidad, entre los diversos componentes, más eficaz será la organización.
Década de la Administración estratégica 2000-2010	
2005	Hannan establece que las organizaciones que tienen poca capacidad para estimar o percibir las amenazas provenientes del ambiente tienen pocas posibilidades de supervivencia, ya que éste es el encargado de determinar quiénes seguirán en funcionamiento.

Fuente: *Elaboración propia basada en (Ashby, 1956), (Hall, 1962), (Alexander, 1962), (Perrow, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Pugh, 1971), (Negandi & Reinmann, 1972), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Dubin, 1976), (Comstock & Scott, 1977), (Hannan & Freeman, 1977), (Ford & Slocum, 1977), (Child, 1977), (Van de Ven, 1979), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991), (Burt, 1992), (Barba Alvarez & Solís Pérez, 1997), (Nedler & Tushman, 1999) y (Hannan M., 2005).*

Definiciones de Adaptabilidad Desde Otras Disciplinas

La adaptabilidad ha sido estudiada desde otras disciplinas y se ha tratado conceptualizar desde esos enfoques (Ver Tabla 2), dado a que el fenómeno de la adaptabilidad es considerado fundamental para varias disciplinas.

Tabla 2: Definiciones de Adaptabilidad desde Otras Disciplinas

Ingeniería.	(Ashby, 1956) Establece la definición que la adaptabilidad de una organización se da en un aumento de acuerdo al reflejo del grado de complejidad que se presenta en la estructura de la organización.
Burocracia	(Alexander, 1964) Define la adaptabilidad como la adherencia a una relación lineal entre el contexto ambiental y la estructura organizacional, y como resultado de la desviación de esa relación se da la falta de adaptabilidad.
Mercadotecnia	(Lawrence & Lorsch, 1967) La conceptualizan en base a que las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, son los que obligan a la organización a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir.
Economía	(Lawrence & Lorsch, 1973) Definen a la adaptabilidad como un estudio multidimensional que, dentro del contexto considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma.
Geografía Industrial	(Fennell, 1980) Establece que debe existir un equilibrio entre el ambiente y la organización, al menos por el mayor tiempo posible, y solo examinando la relación entre el contexto ambiental y la estructura organizacional se logrará la adaptabilidad para conseguir ese equilibrio.
Psicología	(Miller, 1981) Concibe una visión holística de la adaptabilidad, en la cual se debe de aproximar simultáneamente a las contingencias, las alternativas estructurales y los criterios de desempeño, para poder entender el diseño organizacional.
Sociología	(DiMaggio & Powell, 1983) Establecen que en las organizaciones sobrevivientes existe una adaptabilidad, mediante una relación equilibrada entre el contexto ambiental y su estructura organizacional.
Teoría de las Decisiones	(March, 1989) Llega a la conclusión de que la adaptabilidad de la organización depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados.
Desarrollo Organizacional	(Mintzberg, 1991) Determina la forma que deberá adoptar la organización, es decir, que tipo de estructura en cuanto a edad, tamaño, sistema técnico de producción va a requerir una organización, para responder a determinado ambiente, en base a 5 entornos: Entorno estable Entorno dinámico Entorno complejo Entorno simple. Entorno de hostilidad extrema.
Competitividad	(Burt, 1992) Define a la adaptabilidad como la habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.

Fuente: *Elaboración propia con base en: (Ashby, 1956), (Alexander, 1962), (Lawrence & Lorsch, 1967), (Lawrence & Lorsch, 1975), (Fennell, 1980), (Miller & Dany, 1981), (DiMaggio & Powell, 1983), (March, 1989), (Mintzberg, 1991) y (Burt, 1992).*

En la Tabla 2 se puede observar una relación de distintas acepciones del concepto de adaptabilidad, desde el punto de vista de otras disciplinas, el cual nos presenta un panorama conceptual en el cual podemos basar el estudio de las investigaciones que forman parte de éste ensayo, las cuales fueron realizadas desde distintos contextos y campos de aproximación que convergen con la escuela de configuración.

METODOLOGÍA

Se hizo un estudio exhaustivo de 28 investigaciones aplicadas, ocurridas entre el 2004 hasta el 2010, en diferentes países del mundo, y todas referentes al estudio de la adaptabilidad organizacional desde la óptica de las teorías de la escuela de configuración. Los estudios fueron realizados utilizando métodos estadísticos cuantitativos, recolectando muestras representativas de sus propios contextos y campos de estudio.

Temáticas Principales de Adaptabilidad.

Relación organización-ambiente: Dentro del contexto que se da en la relación de la organización con su ambiente, las investigaciones realizadas analizan las reacciones que debe enfrentar y desarrollar una empresa ante los eventos ambientales adversos (Ozturan & Ozsomer, 2011) y sobre las estrategias que debe implementar una empresa en relación con su ambiente interno y externo (Wook Lee & Eun Kim, 2012); también sobre la configuración que debe adoptar una empresa para identificar los factores ambientales que la hacen menos competitiva (Aguilera Enriquez, Gonzalez Adame, & Rodriguez Camacho, 2011), así como la aplicación de una configuración de adaptación al entorno de la empresa, desde el enfoque contingencial de la medición del cuestionario del co-trabajador menos deseado (Pires da Cruz & Santos Nunes, 2011).

En ese orden de ideas, también se investiga sobre la influencia de los cambios ambientales, económicos y sociales, en la generación de adaptabilidad en la organización (Mayr, 2012), así como la relación entre la contingencia provocada por la turbulencia ambiental de la organización y su efecto en el éxito de la administración estratégica de la empresa (Johanesson & Palona, 2012); del mismo modo también se analiza la relación existente entre la estructura de la propiedad de la empresa y el desempeño de la misma que le permita configurarse para adaptarse a situaciones ambientales de contingencia (San Martín Reina, Durán Vázquez, & Lorenzo Valdés, 2008), así como el efecto de los ambientes macro, micro e interno de la organización en la configuración estratégica de adaptabilidad y los resultados en su desempeño (Hultman, Robson, & Katsikeas, 2012).

Estrategias para generar adaptabilidad: Las investigaciones consultadas en el presente trabajo, examinan también el contexto sobre las estrategias que implementan las empresas para configurarse y generar una adaptabilidad a las situaciones de contingencias, y las bondades que pueden proporcionar a la empresa la implementación de dichas estrategias (Huang, Meng, & Yang, 2009); así como examinan la aproximación de la selección, interacción y sistemas para la adaptabilidad y la configuración de la estructura de la empresa (Drazin & Van de Ven, 1985); la administración de patrocinios desde el enfoque de la teoría de la contingencia como estrategia de adaptabilidad (Delaney & Guilding, 2011), así como la influencia de la configuración estratégica de internacionalización como herramienta adaptativa para las empresas (Carenzo, Broccardo, Truant, & Vola, 2011).

En ese sentido, las investigaciones estudiadas también analizan la configuración profesional de las estrategias de las empresas familiares de acuerdo a los factores de contingencia y adaptabilidad (Flores Ortiz, Vega Lopez, & Solis Quinteros, 2012), así como sobre las causas de la poca sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas a causa de su poca capacidad de adaptabilidad, generada por la carencia de una configuración estratégica adecuada (Medina Elizondo, Molina Morejon, Armenteros Acosta, & Lopez Chavarria, 2011); así mismo se analiza la influencia de las barreras del aprendizaje organizacional, desde el enfoque de contingencias y adaptabilidad (Perez Zapata & Cortez Ramirez, 2007) y sobre la toma de decisiones estratégica en situaciones de contingencia para generar adaptabilidad (Tseng, Zhao, & Fung, 2009).

También se aborda el análisis sobre la elaboración de planes estratégicos contingenciales con el fin de configurar a la empresa de manera adaptable (Lizarralde, 2011), así como también sobre la administración del conocimiento como ayuda para el desempeño organizacional y la adaptación de la empresa (Khalifa, Yan Yu, & Ning Shen, 2010) y sobre cómo afecta una red estructural cerrada en el cambio organizacional para generar adaptación (Battilana & Casciaro, 2012).

Innovación tecnológica para generar adaptabilidad: Examinando desde la teoría de la adaptabilidad, las investigaciones abordan a la innovación tecnológica como una herramienta generadora de adaptabilidad en la pequeña y mediana empresa (Khazanchi, 2005), ayudándola a configurarse de acuerdo a las exigencias que se le presentan, así como el uso de tecnología en las empresas para configurarse con propósitos de adaptabilidad (Teasley & Robinson, 2005) y la relación de la integración y adaptación interna y externa de la Pyme con el desarrollo e innovación de productos, permitiéndole configurarse en situaciones de contingencia (Koufteros, Vondwerembse, & Jayaram, 2005).

Liderazgo para generar adaptabilidad: Las investigaciones examinan también sobre la importancia de la adaptabilidad del empleado al trabajo y del empleado a la organización, a manera de ayudar al líder de la organización a configurarla para desarrollar la apropiada adaptabilidad (Sekiguchi, 2007); la adaptación al trabajo de las personas en las organizaciones a través del empoderamiento, desde el enfoque de la teoría de la adaptabilidad (Kimura, 1985), así como la relación de la conducta verbal del líder en situaciones de contingencia como condicionante de la adaptabilidad de la empresa (Lopez Becerra, Lopez Martin, & Moreno Sanpedro, 2008).

Analizan también al líder de la organización como experto en configuraciones de adaptabilidad (Jimenez Saiz & Lorenzo Calvo, 2010), sobre el liderazgo de contingencia que ayuda a una mejor administración a través de la configuración de las relaciones públicas para generar adaptabilidad (Jae-Hwa, Heath, & Jaesub, 2011), así como sobre la adaptación de la persona y el líder a la organización a través del voluntariado (Van Vienen, Nijstad, & Voskuil, 2008) y el grado en que las diferencias de salario tienen influencia en el desempeño de algunos niveles de la organización para adaptarse a las contingencias (Kepes, Delery, & Gupta, 2009).

RESULTADOS

El presente ensayo converge con la revisión de literatura realizada en el hecho de que de la correcta adaptabilidad de la estructura organizacional al entorno ambiental de la misma, se generarán respuestas estratégicas (escuela de configuración) necesarias para su supervivencia.

A través de las seis décadas del estudio de la adaptabilidad organizacional, se ha identificado al entorno ambiental de la empresa como un condicionante determinante de la configuración estructural que debe adoptar, y de la adaptabilidad que ésta debe generar en respuesta a su entorno cambiante y a veces hostil, para poder implementar estrategias adecuadas que le ayuden a un mejor desempeño y productividad, propuesta generada desde la escuela de configuración.

Dentro del enfoque de configuración, éste modelo de escuela suele responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. La función de la estrategia entonces es "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más dramática y hablan de una revitalización.

Por lo que el presente estudio comparte la misma opinión, ya que de la correcta adaptación de la estructura de la empresa con su entorno y ambiente, depende directamente la sobrevivencia de la misma.

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las cambiantes condiciones ambientales y entornos, mantienen a las empresas bajo una intensa presión para sobrevivir a dichas condiciones, ya que, como son básicas para el desarrollo de las economías, sobre todo de las emergentes, se ven enfrentadas a exigencias cada más elevadas y a nuevas oportunidades que ameritan una evaluación y desarrollo de los diferentes procesos que llevan a cabo (Cardozo, Velázquez de Naime, & Rodríguez Monroy, 2012).

En ese sentido, desde su estructura económica las empresas deben revisar y analizar dichos escenarios, en lo que respecta a su capacidad para entenderlos y asimilarlos, para encontrar una respuesta ante dichos mundos, la cual solo se dará como el resultado de la gestión convencional y relacional que deben llevar a cabo las empresas (Cardona Acevedo & Gutiérrez Ossa, 2010).

Las organizaciones se presentan en toda la gama de grises. Los tipos ideales aportan un vocabulario que fracasa a la hora de describir la diversidad del mundo empresarial. Como cualquier concepto o teoría, de alguna manera, se está simplificando un universo complejo. Definir el grado de configuración necesario implica lograr un balance de ese tipo, por lo que la administración actual debe evitar el caos sin caer en la rigidez (Labarca, 2008).

Por lo tanto, la capacidad de generar adaptabilidad ante esos cambiantes escenarios debe formar parte de esa respuesta, ya que es esencial para la estructura de la empresa, tal como lo dicen Drazin y Van de Ven (1985) “la estructura y los procesos de una organización deben adaptarse a su contexto (características de cultura organizacional, ambiente, tecnología, tamaño o tarea) si es que quiere sobrevivir o ser efectiva”. Con respecto a lo anterior, la sobrevivencia de las organizaciones está directamente relacionada a la adaptabilidad que ésta genere a través de la configuración estructural que desarrolle como respuesta a los entornos ambientales cambiantes. Por ende, de acuerdo a la revisión de literatura que se realizó en el presente estudio, queda de manifiesto la relación simbiótica que mantienen las estrategias de adaptabilidad organizacional y las configuraciones estructurales que desarrollan las empresas en situaciones de contingencias provenientes del ambiente externo cambiante, y en muchas ocasiones hostil.

Por lo que desarrollar la configuración correcta que genere las estrategias de adaptabilidad adecuadas representa un gran reto para las empresas, si desean continuar en actividades y sobrevivir ante las contingencias provenientes de ambientes cambiantes adversos.

REFERENCIAS

- Aguilera Enriquez, L., Gonzalez Adame, M., & Rodriguez Camacho, R. (2011). Small Business Competitiveness Model for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness research*, 21.
- Alexander, C. (1962). *Notes of the Synthesis of Form*. Boston: Harvard University Press.
- Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.
- Barba Alvarez, A., & Solis Pérez, P. (1997). *Cultura en las Organizaciones*. México: Vertiente Editorial.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 17.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). Elementos en el Fortalecimiento de los Mandos de Producción de las Pymes en Colombia desde la Organización y las Políticas. *Pensamiento y Gestión*, 108-131.

Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El Concepto y Clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657-1668.

Carenzo, P., Broccardo, L., Truant, E., & Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale On Line*, 16.

Child, H. (1977). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.

Comstock, D. E., & Scott, W. R. (1977). Technology and the Structure of Subunits: Distinguishing Individual and Workgroups effects. *Administrative Science Quarterly*, 177-202.

Delaney, D., & Guilding, C. (2011). An Examination of Budgetary roles in the context of sponsorship management: A contingency perspective. *Journal of Applied Management*, 20.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Re-visited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 25.

Dubin, R. (1976). Theory Building in Applied Areas. En R. Dubin, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 17-39). Chicago: Rand McNally.

Fennell, M. L. (1980). The Effects of Environmental Characteristics of the Structure of Hospital Clusters. *Administrative Science Quarterly*, 485-510.

Flores Ortiz, M. V., Vega Lopez, A., & Solis Quinteros, M. M. (2012). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios en Tijuana, B.C. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9.

Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1977). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 561-577.

Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, 295-308.

Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, 51-70.

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 177-202.

Huang, S., Meng, S. X., & Yang, Y. (2009). Assessing the goodness of fit of forest models by non-linear mixed model methods. *Canadian Journal of Forest Research*, 18.

Hultman, M., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2012). Export Product Strategy Fit and Performance: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 1-23.

- Jae-Hwa, S., Heath, R. L., & Jaesub, L. (2011). A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, 24.
- Jimenez Saiz, S., & Lorenzo Calvo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de psicología del Deporte*, 13.
- Johanesson, J., & Palona, I. (2012). Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments. *International Journal of Management*, 448-458.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range of organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 35.
- Khalifa, M., Yan Yu, A., & Ning Shen, K. (2010). Knowledge management systems success: A contingency perspective. *Knowledge management systems success: A contingency perspective*, 13.
- Khazanchi, D. (2005). Information Technology Appropriateness: The contingency theory of "fit" and IT implementation in small and medium enterprises. *The Journal of Computer Information Systems*, 88-95.
- Kimura, T. (1985). Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement-A Mediated Moderation Model. 44-58.
- Koufteros, X., Vondwerembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and External Integration for Product development: The contingency effects on uncertainty, equivocality and platform strategy. *Decision Sciences*, 30.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Opción, Vol. 24, No. 55.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1975). *Organización y Ambiente*. México: Editorial Labor.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, 1-47.
- Lizarralde, G. (2011). Structuring of Temporary Multi-Organizations: Contingency Theory in the Building Sector. *Project Management Journal*, 15.
- Lopez Becerra, I., Lopez Martin, N., & Moreno Sanpedro, E. (2008). Procedimientos para la ruptura o cambio de la (in)sensibilidad a las contingencias y el control verbal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 18.
- March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.
- Mayr, S. (2012). MANAGEMENT ACCOUNTING IN EASTERN EUROPE: Cultural influence and empirical evidence from Slovakia. *International Journal Of Business Research*, 9.
- Medina Elizondo, M., Molina Morejon, V. M., Armenteros Acosta, M. d., & Lopez Chavarria, S. (2011). Un enfoque estartegico para la sobrevivencia de la Pyme en la comarca lagunera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 21.

- Miller, & Dany. (1981). Toward a New Contingency Approach: The search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 1-26.
- Mintzberg, J. (1990). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Nedler, T., & Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
- Negandi, A. R., & Reinmann, B. C. (1972). A Contingency Theory of Organization Re-examined in the Context of Developing Country. *Academy of Management Journal*, 137-146.
- Ozturan, P., & Ozsomer, A. (2011). Advertising During Economic Downturns: Market Orientation and Industry Environment Effects. *American Marketing Association*.
- Perez Zapata, J., & Cortez Ramirez, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional: estudio de casos. *Pensamiento y Gestion*, 25.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 194-208.
- Pires da Cruz, M. R., Santos Nunes, A. J., & Goncalvez Pinheiro, P. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical application of the least preferred co-worker (LPC) scale. *The IUP Journal of Personal Behavior*, 7-26.
- Pugh, D. S. (1971). *Organization Theory*. Londres: Penguin Books.
- San Martín Reina, J. M., Durán Vázquez, R., & Lorenzo Valdés, A. (2008). Corporate Governance, Ownership Structure and Performance in Mexico. *International Business Research*, 12-27.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal Of Managerial Psychology*, 19.
- Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review*, 76-101.
- Teasley, R., & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in japanese organizations: a test of contingency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 20.
- Teen Mak, Y. (1989). Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 273-299.
- Tseng, C. L., Zhao, T., & Fung, C. C. (2009). Contingency estimations using a real options approach. *Construction Management and Economics*, 15.
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of Howard Aldrich, Organizations and Environment. *Administrative Science Quarterly*, 320-326.

Van de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.

Van Vienen, A., Nijstad, B. A., & Voskuijl, O. F. (2008). A Person-Environment Fit Approach to Volunteerism: Volunteer Personality Fit and Culture Fit as Predictors of Affective Outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 15.

Wook Lee, J., & Eun Kim, S. (2012). Searching for a Estrategic Fit. *Public Performance and Management Review*, 22.

BIOGRAFIA

Carlos Jesús González Macías es doctorante en Ciencias Administrativas, en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y es docente del departamento de ciencias administrativas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Contacto: cgonzalez@uacj.mx

IMPACTO DEL “OUTSOURCING” EN LA CALIDAD DE VIDA DE EMPLEADOS DE VIGILANCIA Y LIMPIEZA EN DURANGO, MÉXICO

Hortensia Hernández Vela, Universidad Juárez del Estado de Durango
Víctor Manuel Lerma Moreno, Universidad Juárez del Estado de Durango
Manuel de Jesús Martínez Aguilar, Universidad Juárez del Estado de Durango

RESUMEN

En el contexto mundial hay evidencias de la creciente importancia de la subcontratación debido a que las empresas cada vez delegan una mayor cantidad de funciones, en México se ha convertido en un elemento vital de las estrategias de negocio de muchas organizaciones y los primeros servicios que se delegan tanto en las organizaciones públicas como privadas son los de limpieza y vigilancia. Esta investigación reporta la calidad de vida de los empleados de limpieza y vigilancia que trabajan subcontratados, en función de condiciones de trabajo, ambiente laboral y relación trabajo vida personal, los resultados nos indican un ambiente laboral favorable, condiciones de trabajo malas y diversas que se relacionan con el tipo y lugar donde se desarrolla, resaltando los bajos resultados relacionados con salarios muy bajos y con la calidad de vida familiar casi ausente sobre todo a causa de horarios y tiempo extra, que se ven obligados a cumplir los empleados sometidos a presiones y en cierta forma amenazas, generadas sobre todo por las escasas opciones de trabajo que tienen, lo que impacta directamente a su vida familiar generando reclamos laborales que recuerdan a los de los tiempos de la huelga de Chicago.

PALABRAS CLAVES: Outsourcing, Calidad de Vida, Empleados de Vigilancia y Limpieza

OUTSOURCING IMPACT ON QUALITY LIFE OF SECURITY AND CLEANING EMPLOYEES IN DURANGO, MEXICO

ABSTRACT

There is evidence of the growing importance of outsourcing as companies increasingly delegate a greater number of functions. In Mexico, outsourcing has become a vital element of business strategies of many organizations. The first services that are delegated, in both public and private organizations, are cleaning and security. This research reports the quality of life of janitors and security employees who work in an outsourced format. Quality of life depends on working conditions, work environment, working relationship and personal life. The results show positive work environment and poor working conditions that are related to the type and location outsourced. The results also highlight poor results associated with low wages and the quality of life of the family, almost absent mostly, because of schedules and overtime that employees are forced to comply with. In addition some are subject to pressures and threats in some form, generated mainly by the limited job options they have. These treats directly impacts their family life, generating labor claims, evoking in some way images of the Chicago strike.

JEL: R23, J50, I31

KEYWORDS: Outsourcing, Work Quality Life, Cleaning and Security Employees

INTRODUCCIÓN

En México en los últimos diez años se han estado externalizando algunas funciones de las organizaciones tanto públicas como privadas, la academia mexicana de Derecho Fiscal (Tabla 1) estima que el número de empleados subcontratados se incrementa a una tasa de 10% anual, en este sentido ha duplicado desde el último censo realizado en el año 2008 (INEGI, 2009) en donde se reportaron 2732 056 a un número cercano a los cinco millones en la actualidad. De los cuales la mayor parte corresponde a empleos básicos y repetitivos como limpieza seguridad y los conocidos como “call center” entre muchos otros que se añaden día a día como son mineros y obreros de distintas ramas de la producción.

Tabla 1: Evolución del Subempleo, del Trabajo Informal, del Trabajo Subcontratado

Trimestre	Población en Subempleo	Población en Informalidad	Población Terciarizada y Subcontratada (Outsourcing)
2006 IV	3,008,027	11,404,691	
2008 IV	3,083,301	11,674,659	2,732,056
2012 II	4 310 213	13 700 000*	4,000,000*

Con datos de la ENOE-INEGI del II trimestre de 2010. INEGI, Cuadro resumen, 10 de agosto de 2012, II Trimestre. pag. Web. INEGI. 11 Mayo 2012. Diario, El Universal, 9 de Octubre de 2012, con datos de la Academia Mexicana de Derecho Fiscal

*Datos aproximados el último censo económico se realizó en el año 2009

Normalmente la literatura se enfoca a evaluar los beneficios o el impacto en costo que representa el outsourcing para la empresa, y/o analiza los costos ocultos con fin de lograr mayor eficiencia, otras investigaciones se dan en relación a la medición de diferentes factores entre ellos calidad de vida, satisfacción, motivación, e innovación en donde se comparan entre grupos que han sido externalizados y los que permanecen internamente en la organización, con resultados uniformes de desventajas señaladas para el trabajo terciarizado; pero son las organizaciones sindicales y la OIT las que han empezado a llamar la atención en el impacto que tiene en lo que se considera un trabajo decente, La subcontratación de empleados se ha vuelto una estrategia muy importante en las empresas bajo el discurso de la competitividad y la realidad de un incremento inmediato de utilidades que se derivan de ajuste en condiciones de trabajo limitadas anteriormente por cláusulas contractuales y obligaciones de reparto de utilidades entre otros puntos; hay dos caras en la moneda ,si bien probablemente existan desde el punto empresarial una oportunidad de competitividad, es necesario conocer el impacto que ha tenido en el recurso humano que labora en empresas subcontratadas que a su vez están viendo la oportunidad de negocio en base a bajos salarios y jornadas de trabajo extensas.

La subcontratación ha sido señalada como precarizadora del empleo, se han alzado voces señalando el hecho, pero no existen en este país, investigaciones que nos permitan conocer el impacto en la calidad de vida de los empleados externalizados, sobre todo de aquellos que dentro de la escala de empleo ya ocupaban los niveles inferiores y a los cuales cualquier cambio que minimiza sus condiciones, los impactan exponencialmente en calidad de vida. En esta condición se encuentran los empleos de limpieza y vigilancia que han sido externalizados y son a los que se ha evaluado su calidad de vida en esta investigación. El sindicalismo del país y en particular la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) ha tomado nota (González, 2013) y desarrollado en los últimos años una campaña permanente para la reglamentación y vigilancia de las outsourcing, tratando de que al menos las empresas que ofrecen el servicio garanticen la seguridad social, el pago de cuotas al seguro social, Infonavit y al Sistema de Ahorro para el Retiro a los trabajadores.

En este esquema surge la pregunta de si realmente las condiciones de vida de los empleados subcontratados son menores a los empleados internos bajo la premisa de estos tienen un trabajo decente, en particular los empleados de limpieza y seguridad que trabajan en instituciones públicas y organizaciones privadas. En este artículo a bajo la contextualización del outsourcing y conceptualizando para evaluar la calidad de vida en base a condiciones laborales, ambiente laboral, y el equilibrio entre vida personal y trabajo, describiendo

brevemente la metodología para la evaluación de las dimensiones y de la calidad de vida en general, y los resultados en el mismo sentido, se dan en base a calidad de vida y cada una de sus dimensiones comparándolas por servicio y tipo de organización donde se desempeñan los empleados de limpieza y vigilancia encuestados, y se comparan los resultados entre las dimensiones y en forma general, para presentar en base a estos resultados las conclusiones y planteamientos finales.

REVISIÓN LITERARIA

La revisión literaria abarca dos aspectos por un lado la contextualización de outsourcing y por otro la conceptualización de calidad de vida laboral.

Outsourcing

Esencialmente, el outsourcing es la transferencia de servicios o funciones previamente ejecutadas dentro de la organización a proveedores externos (Johnson, 1997 citado en Kennedy, Holt, Ward y Rehg, 2002). Presumiblemente, las organizaciones se benefician de esta transferencia porque pueden ahorrar dinero y reenfoque estos recursos en las competencias esenciales de la organización. Los ahorros resultan porque los especialistas que se benefician de las economías de escala pueden realizar las tareas de forma más barata que cuando realizan las mismas tareas dentro de la organización, (Goldfarb y Naasz, 1995). Simultáneamente a medida que las funciones son externalizadas relevan a sus empleados de tareas básicas y repetitivas, permite a los empleados enfocar sus esfuerzos solamente en lo esencial, las actividades con valor agregado necesarias a la organización para mantener su ventaja competitiva.

Basados en la literatura, podemos encontrar las ventajas y desventajas y los factores principales de la subcontratación, los cuales son los que más afectan a los colaboradores de las empresas: lugar de trabajo, temporalidad, exclusividad, voluntariedad y valor estratégico. Definidos por autores como (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995; George y Chattopadhyay, 2005; Connelly y Gallagher, 2004; Evans, Kunda, y Barley, 2006; Marler, Barringer, y Milkovich, 2002; McLean, Kidder y Gallagher, 1998; Quinn y Hilmer, 1994). En Alemania los niveles de retribución (Weinkopf, 2009) de los subcontratistas comparados con los departamentos internos equivalentes son, por lo común, mucho más bajos, porque en este ramo hay menos protección institucional y menos convenios colectivos, cuando no son del todo inexistentes. Además, estas diferencias salariales entre los centros internos y los subcontratistas actúan obviamente como un fuerte acicate para que los empleadores alemanes traten de eludir en su beneficio las disposiciones institucionales anteriores, lo que se traduce en que en los centros donde laboran empleados subcontratados en Alemania la proporción de salarios que están por debajo del umbral a partir del cual se consideran bajos es bastante grande en comparación con las de otros países.

La investigación realizada por Walsh y Deery (2006) reveló que los empleados externalizados en un “call center” estaban menos satisfechos en muchos aspectos de su trabajo y que los factores que conforman el compromiso organizacional y la intención de renunciar en ambos centros era diferentes porque los empleados fijos de la compañía tenían una concepción a largo plazo con mayor lealtad y compromiso.

Para Crowley y colaboradores (2010) desde un aspecto teórico los esquemas de trabajo promovido en los últimos 25 años erosionan la seguridad del trabajo tanto manual como profesional. Desde su punto de vista es un replanteamiento de la administración científica de la teoría Taylorista, produciendo consecuencias no intencionadas que deterioran las condiciones de trabajo de empleados manuales y profesionales como resultado al menos parcialmente de un incremento en la aplicación de los principios de la administración científica.

En los ahorros de la organización por el outsourcing hay definitivamente costos humanos que deben ser tomados en cuenta señalando que no deben ser únicamente los aspectos financieros

considerados en las decisiones organizacionales. En la investigación, presentada por Elmuti, Grunewald y Abebe (2010), en donde se analiza el impacto de la incorporación de outsourcing a una empresa sin que los empleados entrevistados sean afectados directamente incrementaron su insatisfacción, bajando la motivación y el compromiso lo que se refleja en el clima y por ende en la calidad de vida.

Calidad de Vida Laboral

La calidad de vida como concepto se refiere al bienestar de los individuos desde una óptica multidimensional, incluyendo por un lado las condiciones de vida objetivas en las que los individuos desarrollan su vida y por otro, la valoración de esas condiciones desde la perspectiva de los propios sujetos. El modo en cómo se sienten los individuos, cómo evalúan sus formas de participación e integración constituyen una dimensión de peso, tanto en el concepto de calidad de vida de los individuos como en el concepto de calidad de vida a nivel de las sociedades. (Dorsh, 1985). Calidad de vida significa tener buenas condiciones de vida “objetivas” y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades. (Palomba, 2002)

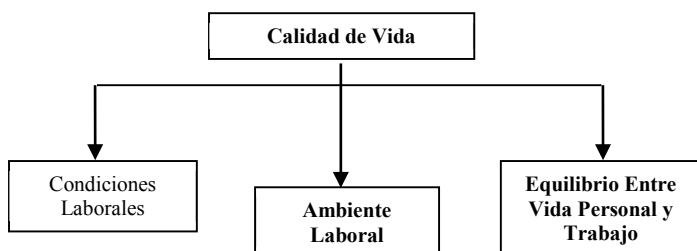
Según los autores Segurado y Agulló (2002, citados por Chiang, 2009), la calidad de vida laboral es muy difícil de definir y de operacionalizar, diversos autores han tratado de limitar su multidimensionalidad y tratar de identificar las posibles variables que afectan a la vida en el trabajo. Los límites proceden de fuentes teóricas y empíricas del contexto laboral. El término de calidad de vida laboral según los autores Poza y Prior (1988, citado por Chiang, 2009) lo definen como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo; seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Es pues un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos.

Según la OMS (2008), la calidad de vida se refiere a la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive, y en relación con sus objetivos, expectativas, normas e inquietudes. Para esta organización, la calidad de vida se ve afectada por la salud física del individuo y su estado psicológico, grado de independencia, relaciones sociales e interrelación con el entorno. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

Por su parte la OIT (2009) sostiene que mantener un equilibrio trabajo-vida no sólo contribuye al bienestar de las trabajadoras y trabajadores y de sus familias, sino que también estimula la productividad, reduce la pobreza y aumenta la igualdad de género. Las dimensiones y factores que se incluyen para la evaluación de la calidad de vida laboral se definen también en base a necesidades específicas de investigación o en base a aspectos específicos del área ocupacional que se ocupan (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002; García, Ortega y Giménez, 2010; Moreno y Godoy, 2008; Saklani, 2010) en este sentido la calidad de vida tiene aspectos objetivos y subjetivos que normalmente se diferencian pero es indiscutible que están unos relacionados con otros, analizando los distintos aspectos relacionados directamente a los servicios de vigilancia y limpieza se considera que la calidad de vida laboral se puede medir a partir de tres dimensiones: las condiciones laborales, el ambiente de trabajo, así como la relación entre su vida personal y trabajo. Unos autores estudian las variables del entorno laboral, otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los indicadores: indicadores individuales, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales. (Chiang, 2009)

Quedando para esta investigación definida la Calidad Laboral como la percepción del individuo en relación a las condiciones bajo las cuales labora, el ambiente en que se desenvuelve su trabajo y el impacto de las condiciones y ambiente en su vida personal. (Figura 1) integrado cada uno por diferentes factores que se señalan en la Tabla 1.

Figura 1: Dimensiones de la Calidad de Vida Laboral



Aunque existen diferentes conceptos reconocidos para la evaluación de la calidad de vida en este trabajo se elabora constructo en base a las dimensiones que se señalan en la figura.

Condiciones Laborales

Cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo además de los aspectos físicos del entorno de trabajo, aspectos técnicos, procesos y lo que tienen que ver con la organización y ordenación del trabajo. Condición de trabajo engloba no sólo aquellas cuestiones abordadas tradicionalmente por la seguridad en el trabajo o la higiene industrial, sino que también considera todo lo que tiene que ver con la concepción del puesto de trabajo, la forma de realizar las tareas y la organización de las mismas incluyendo horarios, sueldos, vacaciones y días de descanso.

Ambiente Laboral

El "ambiente de trabajo" es el medio ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa y con la propia actitud de cada uno. (Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, y Fernández., 2006)

Equilibrio Entre Vida Personal y Trabajo

La vida personal y el trabajo juegan los roles más importantes en nuestras actividades. Ambos luchan por tener más tiempo y más independencia; pero no puede subsistir el uno sin el otro y su interrelación resulta en la calidad de vida de las personas. Las principales variables que se consideraron involucran el impacto de las condiciones de trabajo en la vida familiar, así como la vida personal del trabajador: (Pérez y Gálvez, 2009)

La subcontratación se da en varias connotaciones en la temática que abordamos se relaciona con empresas denominadas de abastecimiento externo que es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. El tipo de trabajo que se abastece externamente puede ser desde la elaboración de la nómina y la administración de prestaciones hasta líneas completas de servicios de recursos humanos que abarcan el reclutamiento y la retención, el manejo de las relaciones con empleados, la administración de prestaciones, la reubicación y repatriación, el manejo del conocimiento y la elaboración de los informes. En una encuesta reciente de ejecutivos de RH, se descubrió que en USA casi 7 de cada 10 patrones abastecen externamente algún aspecto de RH por medio de proveedores externos

o consultores. (Wayne y Noe, 2005) y entre estos servicios tenemos los de limpieza y seguridad que normalmente son los servicios que primero se externalizan.

Tabla 1: Factores Involucrados en la Medición de Dimensiones de Calidad de Vida Laboral

Condiciones Laborales	Ambiente Laboral	Equilibrio Entre Vida Personal y Trabajo
Tipo de contratación	Relación con su supervisor	Ingreso suficiente
Antigüedad	Relación con sus compañeros	Condiciones de la casa donde vive
Horario	Apoyo de su jefe	Cuántas personas aportan recursos a su hogar
Horario de descanso	Apoyo de sus compañeros	Quien cuida a sus hijos
Salario	Problemas en el trabajo	Tiempo de convivencia con su familia
Días de descanso		Si realiza alguna comida con su familia
Servicios de salud		Actividades que hace en su día de descanso
Vivienda		Apoyo de su familia
Fondo del retiro		Motivación para trabajar
Aguinaldo		Tiempo para convivir con amigos
Vacaciones		Horas que duerme al día
Prima vacacional		Actividades que realiza en su hogar
Estímulos económicos		Estrés
Riesgos de trabajo		
Equipo de seguridad		
Herramientas y materiales		
Capacitación		

Esta tabla presenta los factores a través de los cuales se evalúa de cada una de las dimensiones de la calidad de vida: condiciones laborales relacionadas con los factores que intervienen directamente en el aspecto de trabajo y su riesgo; ambiente de trabajo medio ambiente humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; equilibrio entre la vida personal y el trabajo no puede subsistir el uno sin el otro y su interrelación impacta en la calidad de vida de las personas.

METODOLOGÍA

La pregunta de investigación que se pretende responder a través de ésta investigación descriptiva es: ¿Cómo es la calidad de vida de los empleados subcontratados en limpieza y seguridad que laboran en organizaciones públicas y privadas en la ciudad de Durango? Pudiendo considerar como hipótesis: que la calidad de vida de los empleados subcontratados en limpieza y seguridad que laboran en organizaciones públicas y privadas es mala. Para la realización de esta investigación se encuestó por medio de entrevista directa en la ciudad de Durango a empleados de vigilancia y limpieza que laboraban en los hospitales de las instituciones de seguridad social y pública del sector salud, empleados en bancos y tiendas departamentales locales, durante el mes de junio del 2012. La muestra de conveniencia por medio de entrevistas directas está constituida por 151 personas conformado por empleados con las características que se señalan en la Tabla 2 de estas 151 personas 75 son mujeres y 76 hombres de esta muestra trabaja en vigilancia el 56 % y el resto en limpieza, el 80% tiene estudios de secundaria y de estos un 18% tienen estudios de preparatoria y dos encuestados cuentan con estudios profesionales, el 20% ha cursado la primaria. La distribución de la muestra en función de actividad y lugar de trabajo puntos de referencia en nuestra investigación se registra en la Tabla 3, siendo un poco mayor la muestra de empleados de limpieza y los que laboran en hospitales en hospitales.

Tabla 2: Descripción de las Características de la Muestra en Función de Sexo, Edad y Escolaridad

Sexo	Edad		Escolaridad		
Hombres	76	18-28 años	44	Primaria	30
Mujeres	75	29-38 años	39	Secundaria	93
		39-48 años	45	Preparatoria	27
		> 49 años	23	Licenciatura	1
Total	151		151		151

Tabla 3: Descripción de la Distribución de la Muestra

Lugar	Vigilancia	Limpieza	Total
Bancos	10	11	21
Tiendas	20	39	59
Hospitales	36	35	71
Total	66	85	151

En esta tabla se muestra la distribución de la muestra por actividad y lugar de trabajo

Los integrantes de nuestra muestra están laborando en cuatro empresas que controlan el mercado el 73% el resto se encuentra distribuido en 10 empresas más; cuentan con contrato permanente el 44% un porcentaje igual está contratado temporalmente y hay un 12% que no tiene contrato. El 70% tiene menos de un año laborando y solamente un 4% tiene más de 5 años. El 50% trabaja más de 8 horas que es el horario de trabajo normal en México y de este porcentaje el 46% trabaja de 12 a 24 horas. El horario es de 24 hr por 24 hr para un 16% y de 24 hr por 12 hr para un 4%. El instrumento se elaboró través de grupo de enfoque y revisando instrumentos utilizados por otros autores (González, 2008) quien a su vez se basó en el formato WHOQOL-BREF (World Health Organization Quality of Life, 2012) que surgió como una iniciativa de la OMS (Organización Mundial de la Salud) en un intento de desarrollar una evaluación de la calidad de vida y revisando otros criterios (Zare, Haghgooyan y Asl, 2012) relacionados con la calidad de vida en el trabajo se elaboró el cuestionario adecuado a las condiciones e intereses de la investigación incluyendo preguntas abiertas pero conservando la medición en base a las categorías de calidad de vida basada en el ambiente de trabajo, condiciones de trabajo y equilibrio entre vida – trabajo.

Las preguntas se operacionalizaron dándole valor y peso a cada uno de los factores involucrados en su mayor parte eran preguntas categóricas dicotómicas que medían aspectos objetivos algunos aspectos incluían ajustes por rango como el salario o el tiempo de descanso, las preguntas de carácter subjetivo se presentaban normalmente en escala de 3 (bueno, regular, malo o ninguno, algunos, numerosos). Los empleados de limpieza y vigilancia son normalmente empleos de bajos salarios, pero dentro del las empresas además del sueldo garantizado se cuenta con prestaciones de ley en relación a horarios de ocho horas, pago de horas extras, seguridad social y vacaciones considerando bueno cuando se encontraban en condiciones equivalentes, considerándose como bueno un empleo cuando se cuenta con lo mínimo que requiere un trabajo decente.

Tabla 4: Escala de la Calidad de Vida Laboral

Escala	Calidad de Vida Laboral
0 - 60	Mala
61 - 80	Regular
81- 100	Buena

Esta tabla nos presenta los valores de calidad de vida obtenidos a través de un instrumento diseñado para su evaluación se operacionalizan a una escala de 0-100.

Los datos obtenidos en las encuestas se registraron, para obtener resultados de las dimensiones consideradas, las que se evaluaron en función de pesos relativos por pregunta obteniendo el valor promedio de calidad de vida y de cada una sus dimensiones por servicio y lugar de empleo, en tanto que las preguntas abiertas por medio de análisis de contenido se agruparon en categorías como complemento a los resultados obtenidos reportándose en como buena regular o mala calidad de vida en base a la escala que se indica en la Tabla 3.

RESULTADOS

La Calidad de vida se reporta en valores promedio, en función de institución o empresa en la que se presta el servicio (bancos, tiendas, hospitales) y por la actividad que realizan de vigilancia o limpieza obteniéndose un valor en la escala de 0-100 de cada uno de ellos y promediándose para dar los valores totales, estos resultados se resumen en la Tabla 4, lo que representan se analiza por dimensión individualmente en los siguientes párrafos, resaltando las diferencias entre ellas e interpretando la razón de los valores obtenidos.

Tabla 5: Calidad de Vida Laboral de Empleados Subcontratados En Áreas de Limpieza y Vigilancia en Bancos Tiendas y Hospitales

Dimensión	Tipo De Servicio	Bancos	Tiendas	Hospitales	Promedio
Condiciones Laborales	Seguridad	47	55	55	50.3
	Limpieza	39	49	57	
Ambiente	Seguridad	91	88	92	87
	Limpieza	76	85	90	
Vida- Trabajo	Seguridad	36	15	30	28.5
	Limpieza	32	26	32	
Promedio		53.5	53	59.3	

En esta tabla considerando la escala 0-100, se presentan los valores de calidad de vida por dimensión y grupo considerado, aunque el ambiente laboral tiene valores buenos estos proceden en gran parte de condiciones de los lugares donde realizan su trabajo y no de la empresa en la que están contratados en promedio la calidad de vida laboral de los empleados de vigilancia y limpieza es mala como resultado de la interacción de las condiciones de trabajo y las necesidades personales.

Condiciones de Trabajo

Las condiciones de trabajo reportadas en la Tabla 4 nos indican valores muy bajos en promedio apenas llega a un valor de 50 explicado en base a los factores que la componen tenemos que aunque un 92% cuenta con seguro social que representa una de las ventajas señaladas, por el contrario un factor muy importante en decremento de la calidad de vida es el ingreso en un 60% es menor a \$1,600.00 (US\$123.00) a la quincena, que nos daría en un promedio aproximado de un dólar por hora que al compararlo con el salario mínimo de California 9 dólares por hora o el recientemente aprobado de 8.50 euros (US\$11.5) en Alemania nos muestra la dimensión de esta situación, aunado a que la mayor parte de estos empleados están sometidos a una alta incertidumbre en el trabajo; están normalmente contratados temporalmente cuentan con un día de descanso a la semana, con jornadas en el caso de los de seguridad y parcialmente en los de limpiezas de 12 horas diarias sin pago extra (50%), este día de descanso suele convertirse en 12 horas por cambios de turno semanales, difícilmente se les dan vacaciones.

La rotación es muy alta, normalmente permanecen un promedio de 6 meses solamente el 8% tiene más de tres años de antigüedad, el 50% ha recibido un curso de inducción, prácticamente ninguno de los empleados cuenta con algún tipo de reconocimiento por el buen desempeño de su trabajo, a tan sólo el 36% se les brindó algún tipo de capacitación por parte de la empresa para la que trabajan y sólo el 30% tiene la oportunidad de ascender de puesto. El equipo para el desempeño del servicio de seguridad que no se deteriora (macana, gas lacrimógeno, radio y esposas) se proporciona normalmente en tiempo y forma por parte de la empresa lo que no ocurre en el área de limpieza donde en función de ahorros se restringe en el caso de hospitales hasta condiciones insalubres en relación a equipo de protección como son los guantes que se suministra un par por mes. En el análisis comparativo entre las menos malas condiciones como nos muestran los datos de la Tabla 5, es de llamar la atención los valores de las condiciones de trabajo tanto en bancos como en tiendas son menores para limpieza y por el contrario, en los hospitales donde podríamos esperar un valor menor por el tipo de trabajo el valor de 57 mostrado en la tabla 7 es el mayor de los valores registrados.

Tabla 7: Calidad de Vida en Base a Condiciones de Trabajo de Empleados Subcontratados en Áreas de Limpieza y Vigilancia

	Seguridad	Limpieza
Bancos	47	39
Tiendas	55	49
Hospitales	55	57

En esta tabla se presentan individualmente los valores de calidad de vida laboral en la dimensión de Condiciones de trabajo. La escala está dada en un rango de 0-100 en todos los casos la calidad de vida laboral es mala <60, cumplen con lo que demanda la ley en relación a salario mínimo y seguridad social pero demandan horarios exhaustivos y carecen de estímulos de desempeño y en parte de contratos permanentes.

Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo se puede considerar la parte social de la calidad de vida la interrelación de él o la empleada con sus compañeros de trabajo y las relaciones que mantienen con sus supervisores se indican en esta dimensión, en términos generales es buena obteniéndose valores buenos, en relación con la supervisión y el apoyo que reciben de ésta de alrededor de 90% para hospitales y bancos, contrastando con un 65% en tiendas, el ambiente de la empresa donde se presta el servicio es buenos en relación a actividades que desempeña y en su relación personal con los compañeros tanto de la empresa que los contrata como en la que se encuentran laborando, excepción de los empleados mujeres en su mayoría de limpieza que se encuentran aislados en las sucursales bancarias (normalmente es solamente un empleado de limpieza) y no interrelacionan con los empleados de la empresa, aunado a que son rotados con frecuencia, dando como resultado una valoración regular del ambiente de trabajo para estos empleados.

Tabla 8: Calidad de Vida en Base a Ambiente de Trabajo de Empleados Subcontratados en Áreas de Limpieza y Vigilancia

	Seguridad	Limpieza
Bancos	91	76
Tiendas	88	85
Hospitales	92	90

En esta tabla se presentan los valores individuales de la calidad de vida laboral en la dimensión de ambiente en una escala de 0-100 puede considerarse bueno en general solo es regular para los empleados (as) de limpieza de los bancos.

Los valores 91 y 92 de vigilancia que se registran en la Tabla 8 se atribuyen al papel en sí de la función de vigilancia en estos lugares, en donde se les da deferencia, a diferencia de la vigilancia de tiendas donde se enfrentan con frecuencia un mayor número de conflictos que se proyecta en la relación con supervisores. El valor de 76 indicado de los empleados de limpieza de bancos, mostrado en la misma tabla es comparativamente menor cuando se compara con los pares y se da por las consideraciones enunciadas anteriormente en contraparte el alto valor de hospitales obedece a la interrelación entre pares es alta por el número de personas que laboran en el área de limpieza y sus relaciones con los compañeros de trabajo y supervisores.

Equilibrio Vida-Trabajo

Los datos obtenidos de las encuestas, encontramos que en la dimensión de Equilibrio Vida-Trabajo dieron un porcentaje ínfimo de 28.5 lo que nos muestra que la calidad de vida de los trabajadores de limpieza y seguridad en lugares como hospitales, tiendas departamentales y bancos es muy baja, afectando a todas ellas factores como: ingresos que no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas, la demanda de actividades domésticas complementarias al trabajo que no alcanza a cubrir y que además no les permiten descansar, falta de tiempo libre disminuido por el tiempo que consumen en llegar al trabajo que aumenta tiempo a la jornada laboral y el estrés que les produce el desempeñar su trabajo ya sea por sus actividades

o bien por el poco tiempo que tienen para descansar y pasar tiempo de calidad con familiares y amigos, o la amenaza en muchos casos siempre latente de despido.

Tabla 9: Equilibrio Vida-Trabajo de Empleados Subcontratados en Áreas de Limpieza y Vigilancia

	Seguridad	Limpieza
Bancos	36	32
Tiendas	15	26
Hospitales	30	32

En esta tabla se presentan los valores individuales de calidad de vida laboral de la dimensión Equilibrio vida-trabajo en una escala de 0-100 mostrando los valores ínfimos que para esta dimensión se presenta en todos los grupos considerados.

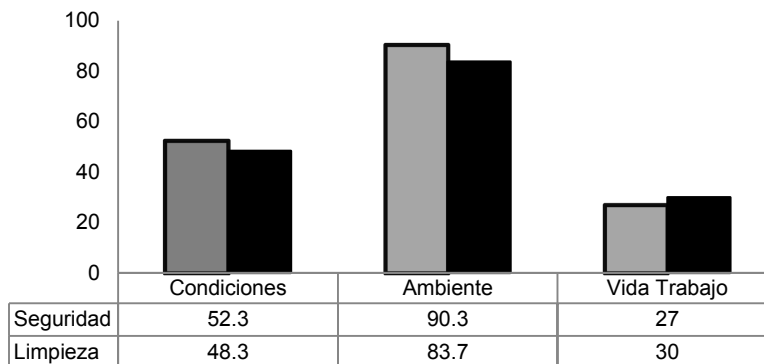
El dato de calidad de vida en el equilibrio vida – trabajo de 36 mostrado en la tabla 9 no se puede decir que es mejor que otro, en valores tan bajos no es sino una mera especulación, aunque todos son malos, lo que si podemos explicar son los valores reducidos de las tiendas que aunado a los horarios de jornadas altas tienen supervisión estricta que los somete a fuerte estrés, aún mayor en el caso de seguridad a los que continuamente se están reportando y como el resto tienen ingresos insuficientes, falta de tiempo libre para dedicarlo a la familia y entretenimiento y para realizar actividades domésticas cuando se está en casa que no permiten un equilibrio entre el trabajo y la vida personal impactados por sus condiciones laborales.

Calidad de Vida

Los valores integrados de limpieza y vigilancia independientemente del lugar en que laboran los empleados de limpieza y vigilancia para cada dimensión mantienen la información analizada anteriormente, la Figura 2 resume los resultados, que al ser promediados se uniformizan y solo se observan pequeñas diferencias entre unos y otros, la diferencia entre ambiente entre seguridad y limpieza como se analizó anteriormente se debe a los valores menores que obtienen los empleados de limpieza, de bancos y tiendas, se puede considerar que aunque el ambiente de trabajo es positivo no contribuye a mejorar el equilibrio entre la vida y trabajo.

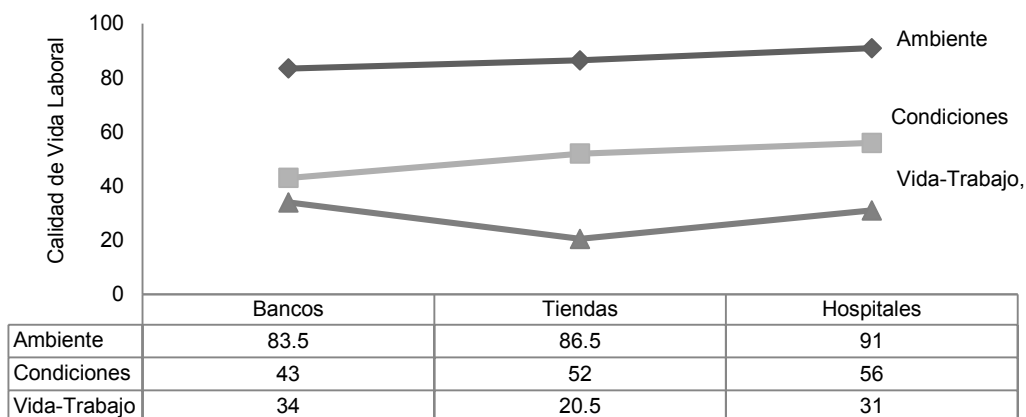
En sentido inverso la integración en base al lugar donde se desempeña el trabajo nos indica que los hospitales tienen los valores más altos en ambiente y condiciones de trabajo en tanto que en equilibrio de vida y trabajo casi igualan a los bancos donde se presenta el valor menos malo, como se ha señalado anteriormente se resalta el hecho del muy bajo valor del equilibrio entre vida y trabajo de los empleados de las tiendas.

Figura 1: Dimensiones de Calidad de Vida Laboral de Empleados de Seguridad y Limpieza



En esta figura se presentan los resultados de calidad de vida laboral bajo las dimensiones de condiciones ambiente y Vida Trabajo da valores muy bajos para la interacción de vida y trabajo y son también bajos las condiciones de trabajo en una escala de 0-100 en donde los valores por debajo de 60 se consideran malos.

Figura 2: Dimensiones de Calidad de Vida Laboral en Base al Lugar Donde Se Labora



En esta figura se evidencia las diferencias entre las tres dimensiones resaltando por un lado el infimo valor de la interacción vida trabajo y los altos valores del ambiente.

La reexpresión de los valores registrada en la Tabla 8 de calidad de vida laboral en base a la Tabla 3, nos indica que la calidad de vida es mala independientemente del servicio y lugar donde se labora, aunque la dimensión de ambiente de trabajo es buena para todos a excepción de la limpieza en los bancos es innegable que las malas condiciones de trabajo impactan directamente en el equilibrio de la vida - trabajo y de ahí los valores inaceptables en esta dimensión.

Tabla 1: Reexpresión de los Valores de Calidad de Vida Laboral de Empleados Subcontratados en Áreas de Limpieza y Vigilancia en Bancos Tiendas y Hospitales

Dimensión	Tipo de Servicio	Bancos	Tiendas	Hospitales	Promedio
Ambiente	Seguridad	Buena	Buena	Buena	Buena
	Limpieza	Regular	Buena	Buena	
Condiciones Laborales	Seguridad	Mala	Mala	Mala	Mala
	Limpieza	Mala	Mala	Mala	
Vida- Trabajo	Seguridad	Mala	Mala	Mala	Mala
	Limpieza	Mala	Mala	Mala	
Promedio		Mala	Mala	Mala	Mala

En esta tabla se muestran los valores reexpresados para hacer evidente que la calidad de vida de los empleados de limpieza y vigilancia de bancos y hospitales promedio la calidad de vida que se debe considerar como un todo es mala.

Los trabajadores tienen la percepción de que el trabajo está afectando su vida personal e inclusive su salud pero se ven restringidos ante la falta de oportunidades e inclusive hay un 8% que manifiesta su interés en seguir trabajando en la empresa. Necesidad y familia son las causas de su permanencia en el trabajo.

CONCLUSIONES

La calidad de vida considerada como un todo, de los empleados de limpieza y vigilancia subcontratados en bancos es mala. Puede, no ser outsourcing la causa de este resultado sino la forma que se está implementado en nuestro país en donde al menos un 50% se desarrolla con largas jornadas hasta de 12 horas, sin pago de horas extras, sueldos que no sobrepasan los \$ 1,600.00 por quincena, contratos temporales, sin vacaciones o recompensas por desempeño; se puede decir que es un trabajo empobrecido. Bajo estas condiciones es imposible mantener el equilibrio del trabajo y la vida personal y coincidir con los que aseguran que el outsourcing es la panacea de la competitividad negando el impacto que tiene en la familia y la sociedad en general.

Afirmamos que el trabajo se ha empobrecido comparado con las condiciones anteriores bajo las cuales se encontraban cuando eran contratados por las propias empresas o instituciones donde prestaban sus servicios tenían horario máximo de 8 horas, pago de horas extras, contratos permanentes y protección sindical al menos en las instituciones públicas además de otras prestaciones que normalmente se ofrecen en estas instituciones o empresas como capacitación e incapacidad entre otras. Concordando con los resultados encontrados por Weinkopf en Alemania y consideraciones en el sentido (Morgan, 2006) de si el costo es la prioridad del negocio porque el outsourcing está repercutiendo de forma negativa en la calidad e innovación del servicio y cada demanda al proveedor del servicio representa un nuevo costo para la compañía que lo solicita.

La OIT (2006) ya ha emitido observaciones sobre esta nueva forma de explotación, favorecida por la baja demanda laboral, y la casi imposibilidad de la supervisión del estado para el cumplimiento de una nueva ley poco conocida y socializada. Los sindicatos también están haciendo un llamado de atención, y la Suprema Corte de Justicia de la Nación publicó (Alcalde, 2014) una controversia abordada en el seno de la Comisión Nacional de Ética Judicial, sobre la condición de los trabajadores de limpieza que laboran en las distintas dependencias del Poder Judicial Federal. Iniciada a solicitud de un consejero de la Judicatura para dilucidar si “el servicio subcontratado (outsourcing) es no coincidente con los principios éticos que deben prevalecer en dicho poder público.”

El documento elaborado por la Comisión Nacional de Ética Judicial analiza las condiciones de semiesclavitud que se imponen a los trabajadores de limpieza y las incongruencias de quienes lo justifican, del total del pago por este servicio, dos tercios se quedan con la empresa intermediaria y un tercio tan sólo se paga en salarios directos. Señalando en este documento con plena objetividad otros efectos: destrucción de la estabilidad en el trabajo de los contratados por *outsourcing*, pérdida de empleo interno y afectación al clima organizacional y a la integridad humana de los subcontratados. Afirmando que la subcontratación en este caso de los empleados de limpieza, favorece y explota la inseguridad, lo que genera injusticia, afecta la virtud del patriotismo al propiciar una práctica nociva al bienestar social del Estado mexicano, en menoscabo a la lealtad, el respeto y el decoro dentro de la institución, al ser propiciador y testigo de violaciones a derechos humanos.

La presente investigación no permite concluir para realizar una verdadera comparación debe ser contra los empleados que en estos servicios aún permanecen dentro de la empresa para llegar a conclusiones determinantes, también es necesario conocer como ha impactado en las empresas públicas y privadas la incorporación de empleados subcontratados en los diferentes aspectos organizaciones, etc., el campo de la investigación en ésta área apenas comienza y cualquier contribución es valiosa.

Aunque no se puede generalizar sin una investigación más amplia y rigurosa incluyendo otras perspectivas y factores, podemos concluir, que los nuevos esquemas de contratación por medio de outsourcing en el caso de los empleados de vigilancia y limpieza de hospitales, bancos y tiendas no es ninguna respuesta para lograr un empleo digno y una buena calidad de vida, sino todo lo contrario de ahí que nos planteamos la siguiente preguntas ¿Se vale sacrificar en aras de la competitividad y el lucro la calidad de vida de los empleados? ¿Tendrá el estado responsable de la calidad de vida de sus ciudadanos, capacidad para generar un crecimiento que mejore las condiciones de los empleados subcontratados en base a mejores alternativas de empleo o ajuste del mercado? O estamos llegando nuevamente a las condiciones laborales que antecedieron las luchas de los obreros por «ocho horas para el trabajo, ocho horas para el sueño y ocho horas para la casa».

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalde Justiani, A. (2014, 19 de abril). La inmoralidad del *outsourcing* en el servicio de limpieza, *La Jornada*, recuperado de <http://www.jornada.unam.mx>

Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., y Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 4(23), 43-60.

Chiang Vega, M. y Ayres Krausse Martínez, K. (2009). *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* 8(1), 23-50

Connelly, C. E., y Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.

Crowley, M., Tope, D., Chamberlain, L., & Hodson, R. (2010). Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*, 57(3), 421-447. doi:10.1525/sp.2010.57.3.42

Dorsh, F. (1985). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Herder

Elmuti, D., Grunewald, J., & Abebe, D. (2010). Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177-203.

Evans, J., Kunda G. y Barley S. R. (2004). Beach Time, Bridge Time, and Billable Hours: The Temporal Structure of Technical Contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49, 1-38.

García, J., Ortega, M, y Giménez C. (2010). Quality of employment in the social economy: an analysis of Labour companies and Special Employment Centres in Castile and Leon. España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 45-74.

George, E. y Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99.

González Guzmán, R (2013). *Pasado y presente renovado de la CROM*. Procesos de Autorreforma Sindical en las Américas. Avances del Grupo de Trabajo sobre Autorreforma Sindical en 2012–2013. Proyecto FSAL-AS/ACTRAV/OIT, (pp.294-299) recuperado de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/wcms_216326.pdf

González Lazalde, L.E. (2008). *El impacto de los microcréditos en la calidad de vida de los beneficiarios*. Tesis Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango

Guerrero, J.C., Cañedo A. R., Rubio S. M., Cutiño M., Fernández D.J. (2006) Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4).

Goldfarb, J., & Naasz, K. (1995). Shrinking Investments in HR Departments Reveal New Outsourcing. Cutting Trends. *BNA's Employee Relations Weekly* (July 31): 815-816.

INEGI (2009). *Personal ocupado no dependiente de la razón social para la cual trabaja*. Censos Económicos 2009. Recuperado de www.inegi.org.mx/est/contenidos/./pdf/

Kennedy, J. F., Holt, D. T., Ward, M. A., & Rehg, M. T. (2002). The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. *Human Resource Planning*, 25(1), 23-31.

Marler, J., Barringer, M. & Milkovich, G. (2002). Boundaryless and traditional contingent workers: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453.

McLean P. J., Kidder, D. L. & Gallagher, D. G. (1998). Fitting Square Pegs into round holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.

Moreno, F. and Godoy, E. (2008). The new challenges in the management of the human resources: Quality of working life. *International Journal of Good Conscience*, 3 (2), 1-11.

Morgan, R., & Bravard, J. (2006). Gaining quality through innovation. *Computer Weekly*, 12.
OIT. Organización Internacional del Trabajo. (2006). Promoting decent work for all. Base de datos en línea disponible en: <http://www.ilo.org/>.

Organización Mundial de la Salud. (2008). Estrategia de cooperación. Recuperado el 24 mayo, 2012 desde http://www.who.int/countryfocus/cooperation_strategy/ccsbrief_cuba_es.pdf.

OIT. Internacional Labour Organization (Organización Internacional del Trabajo (2009). *Información sobre Calidad de la vida en el trabajo*. 8ª. Reunión Regional Europea. OIT, recuperado de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/.../wcms_101650.pdf

Palomba, R. (2002). Calidad de vida: conceptos y medidas. Presentada en el Taller sobre calidad de vida. CEPAL, 24 de Julio 2002, Santiago de Chile.

Pérez, C. y Gálvez M. (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 57-79.

Quinn, J.B, and Hilmer, F.G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.

Rousseau, D. M. y Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments ± a two way street, en Howard, A. (Ed.), *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Saklani, D.R. (2010). Non-managerial Perspective of Quality of Work Life. *Journal of Management Research*, 10 (2), 87-102.

Walsh, J., & Deery, S. (2006). Refashioning Organizational Boundaries: Outsourcing Customer Service Work. *Journal of Management Studies*, 43(3), 557-582. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00601.x

World Health Organization (n/d) WHOQOL BREF. Recuperado 14 septiembre, 2007 desde http://www.who.int/substance_abuse/research_tools/whoqolbref/en/

Wayne, M. R. y Noé, M. R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª Ed). México: Prentice Hall.

Weinkopf, C. (2009). La calidad del trabajo en los centros de atención telefónica alemanes. (Spanish). *Revista Internacional Del Trabajo*, 128(4), 441-459. doi:10.1111/j.1564-9148.2009.00070.x

Zare, H., Haghgooyan, Z. and Asl Z. K. (2012). Determining and Prioritizing the Criteria and Scales of Quality of Work Life (QWF) by AHP Method. *European Journal of Social Sciences*, 3, 346-359

RECONOCIMIENTO

Los autores reconocen y dan crédito a la participación de los alumnos del Verano 2012 de la FECA-UJED realizando la presente investigación: Deyanira Carrasco Avilés, Erick Ismael Hernández Vázquez, Flor Janeth Sandoval Fernández, Emilia Breceda Hernández Vaca, Tomás Díaz García, Darwin Jovanny Salazar

Gracia, Víctor Rubén Aquino Herrera, Cesar Iván Ponce Telles, Lizeth Estela Hernández, Carlos Quiñones Navarrete, y Beatriz Andrade Carrasco.

BIOGRAFÍA

Hortensia Hernández Vela Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de la Universidad de San Luis Potosí, adscrita al Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango la dirección es Centro de Graduados en Av. Universidad y Carretera a Mazatlán s/n Durango, Dgo. México Código Postal 34310 y se le puede contactar en el correo guioda01@yahoo.com.mx

Víctor Manuel Lerma Moreno, Maestro en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México adscrito al Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango la dirección es Centro de Graduados en Av. Universidad y Carretera a Mazatlán s/n Durango, Dgo. México Código Postal 34310 y se le puede contactar en el correo viclerma@yahoo.com.mx

Manuel de Jesús Martínez Aguilar, Contador Público y pasante de la maestría de administración por la Universidad Juárez del Estado de Durango la dirección es Centro de Graduados en Av. Universidad y Carretera a Mazatlán s/n Durango, Dgo. México Código Postal 34310 y se le puede contactar en el correo m10mx@yahoo.com.mx

PRODUCCIÓN ACUA-AGRÍCOLA: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO

Daniel Paredes Zempual, Universidad Estatal de Sonora
Roberto Quintana Jaime, Universidad Estatal de Sonora
Lizeth Alejandra González Martínez, Universidad Estatal de Sonora
Viridiana Macías Vargas, Universidad Estatal de Sonora

RESUMEN

Actualmente los Agronegocios son una rama muy importante de la economía a nivel mundial, dentro de ellos hay grandes organizaciones que desarrollan productos orgánicos, una pieza clave en las empresas hoy en día es darse a conocer mediante las estrategias establecidas en los planes de mercadotecnia que les permita marcar las pautas dentro de los mercados que quiere penetrar, en ellos se detallan objetivos mercadológicos así como las tácticas y estrategias que se pretenden realizar para conseguir estar en la mente de sus clientes potenciales, también se manifiestan las líneas de actuación para alcanzar las metas planeados en un tiempo determinado. Por lo antes mencionado se realizó un plan de mercadotecnia para el posicionamiento en el mercado de un sistema de producción Acua – agrícola, en la estructura del proyecto se pueden identificar: los objetivos, justificación, misión, visión y valores, el análisis FODA entre otros aspectos de importancia, al igual que los diagnósticos internos y externos de la organización, todo ello lleva a establecer las estrategias mercadológicas que permitirán al sistema darse a conocer en la región.

PALABRAS CLAVES: Plan de Mercadeo, Acua Agrícola y Producción

AQUA-AGRICULTURAL PRODUCTION: CREATION AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING PLAN

ABSTRACT

Agribusiness is an important branch of the economy worldwide and the development of sub developed countries. The goal for companies today is to get noticed by major strategies reflected in marketing plans that will allow them to set standards in the markets they want to enter. The objectives merchandising as well as tactics and strategies is to get onto the minds of customers and consumers. Policies and courses of action are manifested for the planned objectives in a given time. A marketing plan was made for a projected system of Aqua-farm production. Within the structure of the project we identify: the objectives, justification, mission, vision and values, among other important aspects, as well as internal and external diagnostics company, and some strategies within the SWOT analysis.

JEL.: J43, M1, M31, M37

KEYWORDS: Marketing Plan, Aqua Agricultural and Production

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, económicamente se cataloga el Agronegocio como el conjunto de actividades relacionadas con las diferentes áreas del sector primario y empezó a materializarse a mediados del siglo XX. También puede considerarse como Agronegocio la expansión de los negocios del sector agropecuario y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas. En México los Agronegocios son una gran fuente de generación de recursos económicos y recursos materiales, esto ha impactado positivamente en la economía del país, en Sonora es una de las actividades primordiales que vienen a ser uno de los pilares de la economía específicamente en el sur del estado, esta actividad es fundamental ya que se cuenta con los sectores productivos más importantes como los porcícolas, avícolas, pecuarios, acuícolas, agrícolas, mineros, etc. En consecuencia el Agronegocio ha ido en crecimiento debido a los tratados de comercialización que se han firmado con los diferentes países y al crecimiento de la mercadotecnia, sin embargo en México se le da poca importancia al marketing porque se percibe como un gasto, mientras que en los países desarrollados se plantea como una inversión a largo plazo.

Actualmente uno de los desafíos para los sistemas agroalimentarios en el mundo, mismos que son considerados parte de los agronegocios, es asegurar el abasto suficiente de alimentos sanos y de calidad, lo anterior se debe a que su demanda se intensificara por el crecimiento de la población, en consecuencia se podrá tener mayor esperanza de vida, los cambios en los patrones de consumo hacia alimentos más saludables, inocuos y de mejor calidad producidos de forma amigable con el medio ambiente, cuyo origen pueda ser rastreado por cuestiones de salud y que contengan información especializada en su etiquetado y por la demanda de personas maduras con un ingreso disponible mayor. En contraste, la reacción de la oferta se vislumbra con mayores rigideces, la expansión de la tierra cultivable está prácticamente agotada y se utilizarán mayores volúmenes de productos agrícolas para usos no alimentarios. Por lo anteriormente mencionado surge la idea de realizar un proyecto que se dedique a la producción y comercialización de productos orgánicos por medio del método de un sistema integrado, que es la fusión de la actividad acuícola con la agrícola, con ello se busca desarrollar en cultivo de peces dando la recirculación adecuada del agua para la producción agrícola, con lo que se pueden incrementar las fuentes de empleo e ingresos para la sociedad, con la venta de productos libres de agroquímicos y orgánicos para una mejor calidad de vida.

Los sistemas de producción Acua-agrícola ayuda a la conservación en el medio ambiente por la constante reutilización del agua y la producción de cultivos orgánicos en el mundo, el cultivo en acuaponía aún se encuentra en crecimiento y experimentación, más sin embargo, cada vez son más los países que se encuentran implementado este tipo de sistema debido a los problemas de escasez y limitación del agua, así como las regulaciones por la disposición de la misma cuando se encuentra cargada de desechos. En los sistemas de producción Acua - agrícola se pueden cultivar distintos tipos de plantas y hortalizas agrícolas, unas de ellas son: Albaca, sandía, calabaza, chiles, lechuga, flores, tomate, yerbabuena, cebollines, romero, fresas, menta, berenjena, plantas aromáticas, etc. En cuanto a la de producción acuícola se pueden encontrar una variedad de peces, los cuales son adaptados para dicho sistema, entre ellos: Lobina blanca, trucha, bagre, tilapia, mojarra, camarón, etc. Por ello se realizó una investigación de mercados con las familias de la comunidad de Benito Juárez en el Sur de Sonora donde se proporcionó información que según Paredes (2014) el 89 % de las familias de Villa Juárez están dispuestas a implementar el sistema de producción Acua – Agrícola en el traspatio de sus hogares, los producción que más les gustaría desarrollar según externan las familias es la combinación de camarón con lechuga, de ahí nace la necesidad de realizar una propuesta para un plan de mercadotecnia que ayude a establecer los objetivos y metas que se persigue en la producción y comercialización de los productos orgánicos.

Por tal motivo la Universidad Estatal de Sonora (U.E.S.), Unidad Académica Benito Juárez (U.A.B.J.), antes Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (C.E.S.U.E.S.), a partir del 1° de septiembre de 2012 desarrolla una investigación mediante la implementación y manejo de un Sistema de Producción Acua-Agrícola, el cual es un proyecto productivo que se desarrolla por maestros investigadores de diferentes áreas que consiste en el desarrollo de producción de manera hidropónica, integrando la actividad acuícola con la agrícola el cual tiene cuatro años de investigación, dentro de sus procesos está la operación del sistema está a cargo de la Dirección de unidad como administrador, un Coordinador general que es un docente de la misma universidad y alumnos que practican desarrollando investigación como encargados de producción.

Este proyecto se basa en desarrollar un cultivo integral en Acuaponía, siendo este el principal objetivo del sistema el compromiso social de promover la implementación de este tipo de sistemas de producción entre los habitantes de la comunidad, y los agricultores de la región para contribuir al autoempleo, la producción y consumo de productos orgánicos de calidad en beneficio de la salud y de la economía familiar, aparte de servir como terapia para los adultos mayores, jubilados o pensionados al momento de hacerse cargo del sistema promoviendo el uso sustentable de los recursos naturales y así garantizar una bienestar en general a la sociedad, a continuación la filosofía empresarial del sistema. Como una alternativa en la actividad acuícola del Estado, el sistema integrado se presenta como una opción viable de desarrollo en la zona rural, en Sonora como en muchas partes del país y del mundo, el agua dulce se ha convertido en un factor limitante para el desarrollo de esta actividad. Sin embargo es necesario que la acuicultura y agricultura se diversifique ya que la actividad ya empieza a resentir los efectos de presión por condicionantes ambientales, enfermedades, competencia al acceso de recursos financieros y saturación de mercados.

Para ello se plantea una propuesta de un plan de mercadotecnia donde se establecen objetivos apoyados de estrategias y tácticas, en donde se detalló cada una de las actividades a realizar como: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién se encargará de hacerlo? y ¿Cuánto costará?. La propuesta mostrara a los clientes potenciales la existencia de la empresa, la marca y sus productos aparte se estará posicionando la organización en el mercado regional del Valle del Yaqui. Es documento consta de diferentes secciones como lo es el sustento teórico, una metodología para la realización de la investigación, una sección de resultados así como las conclusiones y limitaciones del estudio, también se incluyen las referencias utilizadas para la elaboración del presente artículo.

REVISIÓN DE LITERATURA

Los Agronegocios se han convertido en motores de la economía en el siglo XXI, representando un 50% del comercio global, por lo que se considera como un conductor de desarrollo económico, mismos que estimulan a otros giros relacionadas con esta actividad. Monterroso (2003) argumenta que en México es una actividad que contribuye directamente al sostenimiento del país mediante el establecimiento de PyMEs, actualmente en Sonora la acuicultura se ha desarrollado principalmente en el cultivo de camarón, obteniendo una producción cercana a las 50,000 toneladas. (I.N.E.G.I. 2013).

A nivel mundial existen zonas áridas y semiáridas en donde el agua dulce es un recurso escaso y por lo tanto, su uso eficiente es uno de los desafíos más importantes a los que se tienen que enfrentar, como una alternativa, el sistema de cultivos hidropónicos han sido propuestos como una medida para optimizar el uso de los recursos disponibles: agua, suelo, espacio y capital. Por lo antes mencionado surge la necesidad de la óptima utilización de agua en las regiones áridas y semiáridas, es fundamental para la sostenibilidad de los recursos, con ello es importante la integración de la acuicultura con la agricultura tradicional para lograr un uso más eficiente del agua, la maximización de la producción agrícola sin aumentar el consumo de agua y complementar con un fertilizante adicional para el cultivo agrícola, con ello también se busca la producción de productos orgánicos que contribuirían de manera significativa a la buena alimentación y salud de los seres humanos. (Mariscal 2012).

A manera de atender lo sugerido por FAO (2010) en cuanto al empleo de tecnologías que usen de forma eficiente los recursos para producir alimentos de manera sustentable, están los sistemas integrados de producción Acua - Agrícolas, que utilizan el agua por medio de dos cultivos constituyen una alternativa importante, particularmente en regiones áridas y semiáridas donde la disponibilidad de agua es limitada, otras ventajas adicionales fueron identificadas con el sistema camarón y tomate: el ahorro de nutrientes como nitrógeno, fósforo para las plantas de tomate, y la disminución o eliminación del impacto causado por los efluentes descargados del cultivo del camarón. (Mariscal 2012).

Por lo tanto los alimentos orgánicos son aquellos producidos sin pesticidas ni agroquímicos sintéticos y son controlados en toda la cadena productiva, de manera que se garantiza que son sanos para el consumidor y con grandes beneficios al ambiente antes, durante y después de su producción, se caracterizan por su alto valor nutritivo, pues por lo general contienen más minerales, vitaminas y otros nutrientes que los producidos con uso intensivo de agroquímicos. (Salinas, 2010). Hoy en día es de gran importancia el contar con una sana alimentación ya que México ocupa uno de los primeros lugares en obesidad a nivel mundial según la O.M.S. (2013), también se menciona que una de las estrategias viables para satisfacer la demanda futura de alimentos de cualquier país, será incrementar la productividad de la producción primaria. (SAGARPA 2010).

Según Peralta y Soto (2012) en México, los principales estados productores de alimentos orgánicos son Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Chihuahua y Guerrero, que concentran 82.8% de la superficie orgánica total, que tan sólo Chiapas y Oaxaca cubren 70% del total. En el país se cultivan más de 45 productos orgánicos, de los cuales el café es el más importante por superficie cultivada, con 66% del total (70,838 hectáreas) y una producción de 47,461 toneladas; en segundo lugar se ubica el maíz azul y blanco con 4.5% de la superficie (4,670 hectáreas) y una producción de 7,800 toneladas y en tercer lugar está el ajonjolí, con 4% de la superficie (4,124 hectáreas) y una producción de 2,433 toneladas, a estos cultivos les siguen en importancia las hortalizas con 3,831 hectáreas, el agave con 3,047 hectáreas, las hierbas con 2 510 hectáreas, el mango con 2,075 hectáreas, la naranja con 1,849 hectáreas, el frijol con 1,597 hectáreas, la manzana con 1,444 hectáreas, la papaya con 1,171 hectáreas y el aguacate con 911 hectáreas.

Pro Chile (2010) argumenta que la industria de productos orgánicos en los Estados Unidos, pese a la gran recesión y la lenta recuperación económica del año 2010, mostró un crecimiento cercano al 8% con respecto al año 2009, alcanzando valores de venta de 29 mil millones de dólares, de estos el sector de alimentos creció un 7.7% alcanzando 26.7 mil millones de dólares en ventas, sustancialmente mayor al crecimiento obtenido en la industria de alimentos en general, la cual durante el año 2010 creció solamente un 0.6%, del crecimiento total de productos orgánicos, el sector alimentos creció alrededor de un 9.7%, alcanzando ventas cercanas a los 2 mil millones de dólares. En términos generales, las ventas de alimentos orgánicos representan aún un pequeño porcentaje de la industria de alimentos en general, siendo solamente un 4% del total, sin embargo, la categoría de frutas y vegetales orgánicos representa un 11% de la venta total de esta última categoría. Para darse a conocer como producto orgánico, beneficios e importancia en la alimentación diaria de los seres humanos es importante la parte de la comercialización, ya que con ella se llegara a sus clientes y consumidores potenciales, y para ello se requiere de el uso de la mercadotecnia y sus estrategias de publicidad y promoción.

Kotler (2006), comenta que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes y afirma que en la actualidad se puede hablar de mercadotecnia en donde existen elementos enfocados para que el producto y los valores de éste fortalezcan en todos los niveles, el lazo con los consumidores y también con los inversionistas, empleados, distribuidores, proveedores y todo aquel que forme parte del equipo, pues su finalidad es generar una relación ganar-ganar.

El plan de mercadotecnia se desprende de la ciencia de la mercadotecnia que involucra un conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios de la empresa, es decir, parte de unos datos del mercado y aplica sobre ellos unas técnicas o política de actuación determinadas. (Rojas y Briceño 2007). Según Alcaide (2013), es un proceso sistemático y estructurado, en el cual se abordan las diferentes etapas que lo componen de forma secuencial, el procedimiento para la elaboración del plan de marketing, se encuentra dividido en etapas y el desarrollo del plan comienza, con la descripción de la situación actual, en la cual se detalla información referente a la situación externa e interna de la empresa.

La planificación de marketing es el proceso importante en la gestión de marketing, lo que garantiza la comprensión de los clientes, los competidores, las tendencias en el entorno externo de la organización, así como de las capacidades internas de la empresa y se puede traducir en estrategias de marketing significativas apoyadas con programas de marketing detalladas para ayudar a su implantación, según Kriemadis (2007). Por otro lado se establece que la planificación tiene por objetivo adaptar las posibilidades de actuación de la empresa a la realidad cambiante del mercado, y es cada empresa la que tiene que desarrollar su propio plan estratégico, no sólo en el área de Marketing, ya que no existe una planificación aplicable a todas las empresas. El Plan de Marketing se basa en la combinación de los elementos clave del Marketing Mix (producto, precio, distribución y promoción), y debe integrarse en la estrategia general de la empresa con el fin de lograr los objetivos globales de la organización. (Pérez 2006).

La líneas de actuación de las personas hoy en día en las ciudades han evolucionado desde los planteamientos y las herramientas de la planificación estratégica hacia otros más propios del ámbito del marketing urbano, por lo tanto, el centro de atención se ha desplazado desde los aspectos materiales de las ciudades a la valorización de los aspectos inmateriales, los clientes buscan mas intrínseca o una satisfacción más personal. (Precedo 2010). Según Slotegraaf (2009), algunos resultados muestran que la capacidad de planificación influye en el contenido de un plan de marketing de diferentes maneras, en concreto las empresas con una fuerte capacidad de planificación son más propensas a usar enfoques de presupuesto basados racionalmente, sin embargo, las empresas con una fuerte capacidad de planificación de comercialización no incluyen necesariamente más amplia cobertura de su análisis de la situación y de los programas de marketing mix dentro de su plan de marketing por escrito. Es posible que las empresas con mayor capacidad en la planificación de marketing puedan identificar los elementos más críticos y sólo se incluyen aquellos elementos dentro de su plan de marketing.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías, y tiempos para alcanzar objetivos, así tenemos que forma parte de la planificación estratégica, es por ello que este artículo presenta un ejemplo de un plan de mercadotecnia para un empresa comercializadora de trigo en el Sur de Sonora, México. (Castillo, 2009). También se dice que el plan estratégico de mercadeo se utiliza a nivel mundial para todo tipo de empresas, un estudio similar al presentado se realizo en Colombia, que es para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas, aquí se muestra una herramienta que reúne las condiciones necesarias para mejorar la comercialización de los productos de la asociación en los contextos regional, nacional e internacional, con esta herramienta se busca posicionar a la empresa en el mercado, (Nope, 2008).

Thompson (2006), comenta que el plan de mercadotecnia, es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los van a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios. Stanton (2004) reflexiona en lo siguiente, resulta muy apropiado el tener una idea clara acerca del contenido básico que debe tener un plan de mercadotecnia, y lo sintetiza en los siguientes pasos; resumen ejecutivo, análisis de la situación de mercadotecnia, análisis FODA

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), objetivos, estrategias de mercadotecnia, tácticas de mercadotecnia, programas financieros, cronogramas, monitoreo y control.

Guiltinan y Madden (2001) afirman que debe de cumplir con tres propósitos muy importantes: en primera debe ser una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos, segunda especificar quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se le puede dedicar. y tercera servir como un mecanismo de control, es decir, establecer los estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto. Dentro del plan de mercadotecnia son importantes los objetivos, estrategias y tácticas para lograr la filosofía empresarial que se persigue, según Bautista y Terán (2004) la estrategia a las ciencias administrativas, indica que es un concepto no racional que tiene su origen en los valores informales, las indicaciones y las normas de comportamiento natural de los administradores y empleados de la empresa, y no de un conjunto de procesos racionales, formales, ordenados, lógicos, consientes, predeterminados en el que intervienen únicamente los ejecutivos de más alto nivel o rango.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, Cohen (2004), describe en nueve pasos que considera fundamentales para la realización de un buen plan de mercadotecnia, pero también es importante tener cuidado en no tomar acciones para incrementar la participación de mercado sin considerar cómo pudieran reaccionar los competidores y los efectos que pudieran tener sobre las empresa. (Martínez e Itriago 2007).

Por otro lado, según Arenas (2008) la mezcla distintiva de estrategias de producto, precio, plaza y promoción deben de ser diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. La estructura del plan de mercadotecnia corresponde a la filosofía de Latorre (2007), el cual considera los siguientes diez pasos como importantes para su exitosa aplicación como se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla1: Comparativo de Propuestas de Planes de Mercadotecnia

Cohen (2004)	Thompson (2006)	Latorre (2007)	Plan propuesto
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo	La compañía	Resumen ejecutivo
Introducción	Análisis de la situación de la empresa	Entorno y mercado	Antecedentes de la organización
Análisis de la situación	Análisis FODA	Análisis FODA	Análisis de la situación
Objetivo	Objetivos	Identificar la necesidad	Análisis FODA
Problemas y oportunidades	Estrategias de mercadotecnia	Segmentación	Mercado objetivo
Metas de la mercadotecnia	Tácticas de mercadotecnia	Posicionamiento	Objetivos mercadológicos
Tácticas de la mercadotecnia	Programas financieros	Estrategias	Estrategias de mercadotecnia y plan de acción
Implementación y control	Cronograma	Mezcla de mercadotecnia	Presupuestos
	Monitoreo y control	Pronósticos financieros	Controles
		Implementación y control	

En la presente tabla se muestra las aportaciones de diferentes autores en cuanto a la elaboración de un plan de mercadotecnia, en la cual la metodología a desarrollarse apega a la propuesta por Latorre (2007), ya que propone diez pasos para la realización del plan de mercadotecnia y esta investigación se desarrollan una serie de nueve pasos.

Fuente: Elaboración Propia.

Sistema de Producción Acua – Agrícola (SIPROAA)

Misión: La Misión es integrar el cultivo de manera hidropónica la actividad acuícola y hortícola, empleando un sistema de recirculación de agua, que a su vez optimice los recursos naturales con los que se cuenta, incrementando la productividad y promoviendo la implementación de este tipo de sistema de producción entre los habitantes de la región del Sur del Estado de Sonora.

Visión: La Visión del Sistema de Producción Acua-Agrícola, es ser líder en la implementación de los sistemas de cultivo hidropónico, integrando la actividad acuícola y hortícola para la producción y comercialización de productos orgánicos, siendo un agente clave en la transformación de comunidades marginadas contribuyendo al autoempleo y autoconsumo en el Sur del Estado.

Valores: *Integridad:* Por la combinación de los sistemas de producción para la obtención de un producto sustentable. *Calidad:* Se realiza el proceso de cultivo mediante controles de inocuidad para la obtención de productos orgánicos. *Competitividad:* El cultivo hidropónico de los productos orgánicos de SIPROAA, por su naturaleza lo hacen competitivo con otros productores, debido a sus bajos costos. *Trabajo en equipo:* La colaboración y la comunicación eficiente de los integrantes del sistema de Producción Acua-Agrícola, hacen que el equipo de trabajo esté integrado para el cumplimiento de la misión, visión y valores. (González 2013).

MÉTODOLOGIA

El sujeto de estudio del presente plan de mercadotecnia es la Comunidad de Villa Juárez, donde la Universidad Estatal de Sonora está desarrollando investigación con el Sistema de producción Acua-Agrícola donde se integra la actividad acuícola con la agrícola. Aquí los productores e integrantes de las familias proporcionaron información requerida para realizar el plan de mercadotecnia, dicho proyecto productivo es desarrollado por maestros investigadores de la universidad, esto es por el interés de la institución por buscar nuevas alternativas que incrementen la producción y rentabilidad del campo agrícola, así como coadyuvar con el desarrollo económico de las comunidades rurales para que diversifiquen sus actividades tradicionales de agricultura temporal, y en la búsqueda de promover el autoempleo y la producción de alimentos libres de agroquímicos. Los materiales utilizados para la realización de este plan de mercadotecnia están vinculados con los resultados de una investigación de mercado donde se aplicaron cuestionarios previamente con las familias y productores de la región, también se aplicaron formatos de diagnóstico, entrevistas dirigidas, con los integrantes del proyecto, asesoría de expertos en el área y maestros de la Universidad Estatal de Sonora.

En el procedimiento de la investigación inicialmente se realizó una plática con el Coordinador general del proyecto para conocer la situación actual del Sistema de Producción Acua-Agrícola, posteriormente se propuso el trabajo a desarrollar, el plan de mercadotecnia que ayude a dar a conocer el proyecto en la región del Valle del Yaqui y Mayo. Para llevar a cabo de este proyecto fue necesario realizar una serie de actividades encaminadas a detectar áreas de oportunidad dentro del sistema, y que a continuación se describen:

- 1) Primeramente fue necesario solicitar una cita para una entrevista con el líder del proyecto en la Universidad para que nos hable de los antecedentes, constitución y organización del proyecto.
- 2) Posteriormente en la Universidad se conoció el proceso de producción del sistema y así contar con información de una fuente primaria.
- 3) Se aplicaron formatos de diagnóstico, entrevistas, investigaciones de mercados previas e investigaciones del mismo proyecto, estos instrumentos arrojaron la información necesaria para elaborar un análisis situacional en donde se describen el mercado, el producto, la competencia, distribución, posibles clientes y aspectos internos.
- 4) También se desarrolló un análisis externo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, un análisis de la situación actual de la empresa, un análisis PESTA (político, económico, social, tecnológico y ambiental), un análisis interno mediante un diagnóstico de la organización y con esa información se determinó la cadena de valor.
- 5) Una vez realizado el análisis de la información recabada se procedió a elaborar el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para detectar áreas de desarrollo en el sistema.

- 6) Seguido se determinó la matriz de estrategias del FODA que ayuden a consolidar la estructura del sistema de producción Acua-agrícola.
- 7) Por último se desarrolló el plan de mercadotecnia con sus objetivos, estrategias, tácticas que se van a desarrollar para dar a conocer el proyecto.

Este proyecto de plan de mercadotecnia se delimita a un sistema de producción que busca la eficiencia en el manejo del agua, el desarrollo económico de la comunidad y comercializar productos orgánicos, combinando la actividad acuícola con la agrícola para producir como una primera alternativa de manera integral tilapia negra (*Oreochromis niloticus*) con cultivos hidropónicos de tomate bola (*Lycopersicon esculentum*) en un sistema de recirculación de agua dulce, dicho antes el proyecto esta implementado en la localidad de Villa Juárez, Sonora México en la Universidad Estatal de Sonora, y se desarrolla sólo con recursos propios de la institución, apoyos estatales y se están gestionando recursos Federales para su eficiente operación y desarrollo de investigación.

Tabla 2: Objetivos, Estrategias y Tácticas

<p>Objetivo general: Elaborar una propuesta de plan de mercadotecnia mediante la realización de un análisis interno y externo en un sistema de producción en un sistema Acua-Agrícola sustentable de productos orgánicos con la finalidad de implementarlo en el Municipio de Benito Juárez, ya sea a gran escala o como un proyecto de desarrollo social en las familias de la comunidad.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el líder en venta de alimento orgánico en la región del Valle del Yaqui y Mayo. 2. Incrementar las ventas aproximadamente en un 15% a partir de la aplicación del plan de mercadotecnia para la empresa el periodo de un año. 3. Brindar una mejor atención al cliente con la aplicación de las tecnologías de información. 4. Crear una imagen de una empresa socialmente responsable y consolidar la presencia de la empresa y sus productos. 5. Brindar un mejor servicio atención a clientes y con esto tener una ventaja comparativa en cuenta a nuestra competencia. 6. Darse a conocer utilizando las tecnologías de información sin costo aplicables en la red. 7. Hacer de nuestros productos los mejores en el mercado, garantizando la calidad, inocuidad y que los consumidores tengan en sus manos productos 100% orgánicos. <p>Estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer a nuevos clientes para penetrar en nuevos nichos de mercado, posicionar la marca y la empresa en los clientes de la región del Valle del Yaqui y Mayo. 2. Repartición de volantes en puntos estratégicos de la ciudad para atraer clientes. 3. Elaboración e implementación de un portal donde se encuentre información de la empresa. 4. Patrocinios con publicidad y logotipos de la empresa. 5. Implementar un curso de capacitación para empleados y vendedores de atención al cliente. 6. Utilizar las redes sociales y los medios disponibles en internet para la promoción del proyecto. 7. Contar con la suficiente producción que abastezca al mercado local como estatal. 8. Motivar el consumo de los productos orgánicos y crear conciencia en los consumidores de los beneficios para la salud y el medio ambiente que estos proporcionan. 9. Realizar un buen seguimiento en el desarrollo de los cultivos, evitando la aparición de plagas. <p>Tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y lanzar un comercial publicitario para televisión y una campaña publicitaria de radio mediante spots donde se anuncie la ubicación de la empresa, los productos que se ofrecen y el servicio de asesoría que se brinda gratuitamente. 2. Publicidad en volantes con promociones de descuentos en sus compras de contado, descuentos a los clientes con línea de crédito por pronto pago y abrir líneas de crédito con meses sin intereses en sus pagos. 3. Establecer la realización de una página Web donde se anuncie a la empresa, sus productos, servicio de venta, promociones, asesoramiento, posventa y una liga de sugerencias. 4. Realizar patrocinios de equipos deportivos de escuelas o ligas municipales de los deportes más practicados en la región como lo son el fútbol, básquetbol, voleibol y béisbol. 5. Contactar a una empresa consultora o universidad que brinde capacitación o cursos de atención a clientes. <p>Abrir una cuenta de correo electrónico, Facebook y Twitter para la publicidad del sistema y sus productos.</p>

RESULTADOS

Plan de Mercadotecnia

Se determinó realizar un plan de mercadotecnia para su difusión con los productores y las familias de la localidad de Villa Juárez, Sonora, que desean implementar el proyecto de “Sistemas de producción Acua-Agrícola” ya sea a gran escala o en el traspatio de su hogar como una alternativa de desarrollo de

autoconsumo o de algún beneficio económico. Como dato, la población de la localidad de Villa Juárez, Sonora, México que forma parte del municipio de Benito Juárez, Sonora, donde según el censo de población y vivienda del año 2010 mostrado por INEGI el total de familias habitadas hasta ese año fue de 5,643 familias y por ello la población objetivo son aquellas productores y familias que cuenten con tiempo libre para implementar y atender el desarrollo del proyecto. Ver Tablas 3 a la Tabla 7 y Figura 1.

Tabla 3: Cadena de Valor

1. Proveedor	2. Compra	3. Almacén	4. Producción	5. Marketing	6. Clientes	7. Ventas
Buscar al mejor proveedor de productos mediante cotizaciones y presupuestos.	Petición de compra.	Ingreso de materia prima.	Cultivo en el sistema de producción de las diferentes combinaciones de productos	Detectar los mercados y necesidades del cliente.	Búsqueda y contacto de clientes potenciales.	Recepción de órdenes de venta.
Solicitar al proveedor el producto.	Requisición de compra.	Control de materia prima.	Acuícolas y Agrícolas.	Plan de marketing.	Anotarlo en la cartera de clientes.	Información de productos.
(Entradas)	Autorización de compra.	Salida de materia prima.		Satisfacer al consumidor.	Venta de producto.	Elaboración de cotización y presupuesto para clientes.
	Pago de mercancía.				Distribución del producto y postventa.	Distribución del producto.
	Recepción de productos.					(Salidas)

Aquí se muestra la cadena de valor propuesta en el sistema de producción Acua-Agrícola, donde especifica las departamentos y acciones que se realizarán en cada una de ellas una vez que esté operando con una inversión a gran escala con los productores de la región Sur de Sonora, México. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de la Situación actual: El más grande desafío que enfrentan los productores agropecuarios y agrícolas de México y del mundo es la seguridad alimentaria, producir alimentos sanos y cuidar nuestro medio ambiente, generando una mayor productividad, competitividad, pero asegurar la alimentación del país. Además de buscar el adecuado balance entre el crecimiento de los sectores y la sustentabilidad de los recursos naturales es esencial para aspirar a un crecimiento sustentable para el sector. Así como interpretar correctamente los cambios en los mercados; el reto está en producir lo que el mercado demanda, y hacerlo con calidad, oportunidad, accesibilidad y costos, con expectativas de mercado y capacidades de competencia. Para afrontar con éxito estos desafíos, los productores deben realizar las siguientes acciones: Capacitarse para producir lo que demanda el mercado, crear instituciones y métodos para interpretar y comunicar las señales de mercado para que puedan usar esa información para la toma de decisiones productivas y por último dar valor agregado a la agricultura a través de contratos a futuros para la competitividad. El mercado de la producción Acua-agrícola es muy dinámico y riesgoso por los efectos climatológicos y buenas prácticas de manejo que inciden en ella; por lo que algunos productores de la iniciativa privada y escasamente del sector social, se están actualizando en aspectos de tecnología, producción y comercialización de hortalizas para aprovechar sus recursos e incursionar en el mercado de la exportación.

Una descripción del mercado. Nuestros productos se exhibirán en tiendas de auto servicios tales como lo son súper mercados mientras que en el ámbito local estarán en pequeños abarrotes donde el consumidor podrá adquirir el de su preferencia.

Reseña del producto/servicio: El proyecto tiene contemplado producir y comercializar una gama de animales acuícolas como peces, camarón, ranas, etc., y hortalizas de invernadero mediante el método de hidroponía siendo los principales tomate, lechuga, pepino, chiles, albahaca, menta, sandía, melón, chile, brócoli, etc., su ciclo productivo es del mes de agosto al mes de marzo de cada año aproximadamente nueve meses y los meses restantes es de planeación y preparación, sanidad y calidad de la misma para asegurar una excelente cosecha de los productores.

Reseña de la competencia: En la región del sur de Sonora no se comercializan animales acuícolas y hortalizas 100% orgánicas, la competencia con nuestros productos más cercana son empresa hortícolas y la granjas acuícolas pero con la diferencia de que sus productos no son orgánicos.

Reseña de distribución: Los productos serán empacados, que tengan la marca de la empresa y después trasladar el producto en camiones que cuenten con refrigeración para luego distribuir el producto hacia los diferentes supermercados de la región.

Perfil del cliente y/o consumidor: Los pequeños y medianos comerciantes del sur de Sonora, para asegurar el abastecimiento de la demanda en la región, realizando pedidos por caja o por pieza en las diferentes plazas, al mismo tiempo se realizara el pago inmediato del producto.

Segmentación de mercado: Geográfica: Para el desarrollo de este proyecto la región del Valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora. *Demográfica:* Las edades de los clientes de la empresa fluctúan desde los 15 años a los 60 años, el sexo es masculino de clase media – alta y con una educación promedio de preparatoria. *Psicográfica:* La personalidad de los clientes son personas que cuidan de su alimentación y consumen productos de alta calidad, por lo regular son de ideales conservadores, sus deseos, preferencias, hábitos y estilos de compras son estilos bien definidos. *Por comportamiento:* Existe una nula participación de productores orgánicos en la región, esto es debido a que culturalmente estos productos se consumen en países de primer mundo y por lo regular tienen costo más alto que sus productos sustitutos.

Mercado objetivo: El mercado objetivo o el segmento de mercado que la empresa quiere abarcar se ubica en el sur del estado de Sonora comprendiendo a los Valle del Yaqui (Guaymas, Empalme, Obregón y pueblos circunvecinos) y Valle del Mayo (Huatabampo, Navojoa y pueblos circunvecinos), con una gran oportunidad de colocar los productos e ir creando la cultura del consumo de los productos de calidad pero sobre todo saludables representando el mercado meta considerado para este proyecto.

Manuales: Manual de inducción y de organización: Este manual resume la historia y el manejo de una empresa en forma general, indica la estructura, las funciones que se cumplen en cada área.

Manual de técnicas y procedimientos: Estos manuales explica detalladamente como deben realizarse tareas particulares, tal y como lo indica su nombre. *Manual de calidad:* Presentan las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema, puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización. *Manual de políticas:* Aquí se plasman todas las normas que rigen a la organización en su desempeño y desarrollo. *Manual de seguridad e higiene:* Este manual contiene todas las normas establecidas por la secretaria de trabajo y previsión social en México para el desarrollo laboral dentro de los centros de trabajo.

Proveedores: (Criterios de evaluación). Precios: Que estos cuenten con precios razonables, que sean acordes con la calidad de los productos que ofrece y a los precios promedios en el mercado, así como obtención de descuentos por volumen de compra, o pagos pronto. *Calidad:* Que lo proveedores ofrezcan productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de estos sea acorde con los precios que tienen. Al momento de evaluar la calidad del producto, se tomara en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, durabilidad, etc. *Pago:* Las condiciones o el plazo de pago, cuanto porcentaje piden pagar al contado o si dan la posibilidad de pagar a varios pagos. Además que estos otorguen las mejores condiciones de pago posibles, sin que implique recargos. *Entrega:* Al momento de seleccionar a los proveedores saber si requieren de un periodo mínimo para poder trabajar con nosotros, así como la oportunidad de entrega, para saber si son capaces de asegurar nuestros pedidos y que estos sean oportunos cada vez que se requiera además de tener la capacidad de abastecer todo el año con el mismo producto siempre. Por último también se evaluara los plazos de entrega. *Experiencia:* A mayor sea la experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor será su eficiencia y seguridad en su

abastecimiento. *Reputación*: Se evaluarán los comentarios de los clientes con los que esta empresa ya cuenta y así tener mejor recomendaciones u opiniones sus clientes actuales.

Tabla 4: Análisis FODA Para Elección de la Estrategia

Ambiente externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente Interno	O1- Nuevos Mercados	A1- Costo de transporte deficiente
	O2- Demanda de producto orgánico	A2- Dificultad de acceso al crédito
	O3- Producto con valor agregado	A3- Cambio en el gobierno federal
	O4- Disponibilidad de insumos a bajo costo	A4- Reformas políticas
	O5- Crecimiento de la demanda	A5- Altas Tasas De Interés
	O6- Oportunidad de producir otros productos	A6- Precios altos de proveedores
	O7- Implementar nuevas tecnologías	A7- Desastre naturales y plagas
	O8- Apoyo de programas gubernamentales	A8- Enfermedades en los cultivos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F1- Productos con calidad F2- Personal capacitado F3- Diversidad de clientes F4- Bajo costo de producción F5- Conocimiento de consumidores F6- Producto esencial para la economía F7- Buen control sanitario F8- Personal capacitado	Detectar el mejor financiamiento con tasa de interés bajo de algún banco. Obtener financiamiento por parte de instituciones gubernamentales.	Diseñar e implementar un plan estratégico de la organización. Diseño e implementación de un programa de capacitación para el personal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1- Poca inversión en el proyecto D2- Es un producto por ser perecedero D3- Poca experiencia en el mercado D4- Falta de confianza del cliente D5- Poco personal y el lento crecimiento D6- Falta de un plan de mercadotecnia D7- Falta de un plan de comercialización D8- Falta de un plan estratégico	Utilizar tecnología que permita eficientar la producción de los productos y mercadeo. Aplicar las tecnologías de información en la organización.	Diseñar e implementar un programa de mercadotecnia para encontrar clientes y consumidores potenciales. Lograr la comercialización de los productos para tener participación en el mercado regional

En la presente tabla se muestra el análisis FODA donde se establecen en el ambiente externo las oportunidades y amenazas y dentro del ambiente interno las fortalezas y debilidades, donde se plantean sus estrategias para cada una de ellas. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 5: Diagnóstico (Análisis Interno)

DIAGNÓSTICO INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCESOS	Control de calidad en el proceso de producción Bajos costos de producción	Poca experiencia en el ámbito. Bajo rendimiento de la materia prima
ORGANIZACIÓN	Trabajo en equipo Bajos costos en mano de obra	Falta de capacitación en el personal Ineficiencia del personal
TECNOLOGÍA	Eficientar el proceso para bajar los costos Utilización de la tecnología para los controles	Implementación de tecnología de alto costo. Tecnología inadecuada al sistema
CADENA DE VALOR	Cadena de valor bien definida Involucramiento de los departamentos adecuados en el proceso de la organización	Inadecuados procesos en el sistema. Mal desempeño de alguna de las áreas

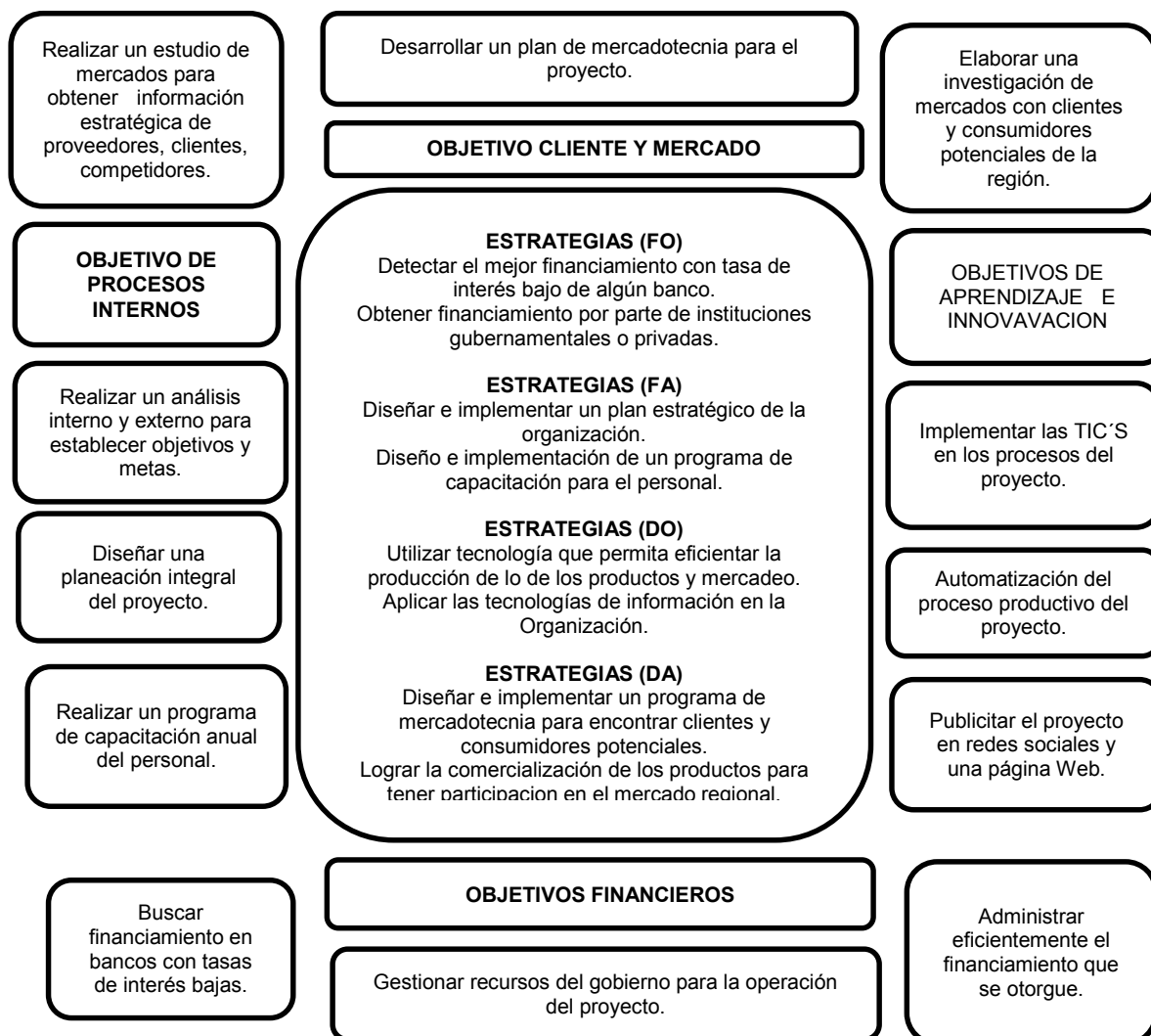
En la tabla de diagnóstico interno se observa un análisis de las amenazas y oportunidades del sistema de producción Acua-Agrícola en cuanto a las variables de lo político, económico, social, tecnológico, ambiental, así como la relación con los compradores, proveedores las barreras de entrada los productos sustitutos y los competidores que permitieron establecer estrategias para la elaboración del plan de mercadotecnia. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6: Diagnóstico (Análisis Externo)

DIAGNÓSTICO EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANALISIS PESTA		
POLITICO	Cambio de Gobierno federal Reformas políticas	Apoyos gubernamentales Apoyo a comunidades rurales
ECONOMICO	Intereses altos y tasas de cambio Alza en precios y el desempleo	Posibilidad exportaciones Buen precio del producto
SOCIAL	Migración a otros países Delincuencia organizada	Preferencia de consumidores Cambio de hábitos en el consumo de productos orgánicos
TECNOLOGICO	Desarrollo de nuevos productos Competidores con tecnología más avanzada	Darle un valor agregado al producto Acceso a la tecnología
AMBIENTAL	Cambios climáticos Desastres naturales y plagas	No se contamina el suelo con los químicos Optimización en el uso del agua
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER		
PODER DE LOS COMPRADORES	No tener trato directo con los consumidores No tener acceso a todos los mercados	Precios accesibles Calidad en los productos
PODER DE LOS PROVEEDORES	Que no otorguen crédito Alza en los precios	Tener una buena relación Bajos precios y créditos en materias primas
NUEVOS ENTRANTES (Empresas)	Que ofrezcan los mismos productos Que brinden mejor precio Que tengan una gran variedad de productos	Aprovechar la experiencia y relación en el mercado Variedad de productos competir
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Que capten la preferencia de nuestros clientes Posibilidad de nuevas empresas	Realizar una diferenciación de productos Innovación constante en la producción y comercialización
RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA (Competidores)	Disminución de los clientes Que oferte productos de calidad e innovadores	Capacitación al personal Lanzar una campaña publicitaria

En la tabla de diagnóstico externo se observa un análisis de las fortalezas y debilidades del sistema de producción Acua-Agrícola en cuanto a las variables de los procesos, organización, tecnología y la cadena de valor que permitieron establecer estrategias para la elaboración del plan de mercadotecnia. Fuente: Elaboración Propia.

Figura 1: Mapa de las 4 Perspectivas



Aquí se muestra el mapa de las cuatro perspectivas donde se plasman los diferentes tipos de objetivo como son los de cliente y mercado, los financieros, los de aprendizaje e innovación y los de procesos internos que ayudaran a tener una mejor visión de lo que se espera del proyecto.
Fuente: Elaboración Propia.

Descripción de las actividades del plan de mercadotecnia y sus costos en moneda mexicana.

1-Publicidad Por Televisión

Horarios publicitarios:

A: Toda la mañana hasta la 1 p.m. (Costo de \$10,000.00 mensual)

AA: Desde la 1 p.m. hasta las 7 p.m. (Costo de \$15,000.00 mensual)

AAA: Desde las 7 p.m. en adelante. (Costo de \$20,000.00 mensual)

Los comerciales son de lunes a viernes y se lanzan 40 Spots al mes, el Spots normal \$400.00 y el Spots con post-producción o edición \$800.00, si el comercial tiene un personaje extra tiene un costo de \$4,000.00 al actor.

2-Publicidad Por Radio

El costo de los Spots en radio oscila entre \$80.00 y \$120.00 dependiendo de la radiodifusora que se contrate.

Tabla 7: Programas de Acción

Qué Sé Hará?	Quién Lo Va Hacer?	Cuándo Se Hará?	Cuánto Costara?
1. Publicidad por televisión Publicidad por radio	Gerente de la empresa y Televisora. Gerente de la empresa y Radiodifusora	Cuando la gerencia crea conveniente lanzar las campañas	\$15,000.00 \$15,000.00 <i>Pesos mexicanos</i>
2. Entrega de volantes con promociones de descuentos	Gerente de la empresa y Agencia de publicidad	Cuando se pueda lanzar alguna promoción	\$1,500.00 <i>Pesos mexicanos</i>
3. Elaboración de una página Web	Gerente de la empresa y Empresa encargado de diseñar páginas Webs	Al inicio de operaciones	\$12,000.00 <i>Pesos mexicanos</i>
4. Patrocinio de equipos deportivos	Gerente de la empresa y Representantes de los equipos que porten uniforme con el logotipo de la empresa	Cuando empiece una liga importante del algún deporte en la región	Uniformes Fútbol \$5,500.00 Básquetbol \$3,600.00 Voleibol \$2,000.00 Béisbol \$8,000 <i>Pesos mexicanos</i>
5. Implementar un curso de capacitación para vendedores en atención al cliente	Gerente de la empresa y organización que realicen la capacitación	Cuando la empresa lo crea conveniente implementarlo y no afecte sus actividades laborales	\$ 3,000.00 <i>Pesos mexicanos</i>
6. Dase a conocer por medio de redes sociales gratuitas	Gerente de la empresa	Todo el año	Servicio gratuito sin costo

Costo total anual aproximado del plan de marketing = \$ 66,200.00 (Moneda mexicana.)

NOTA: Aquí se realizara una reunión con altos mandos de la organización para determinar las actividades necesarias del plan de mercadotecnia que crean convenientes poner en marcha y que se ajusten a un presupuesto designado para ello.

Esta tabla muestra las acciones a realizar en el plan de mercadotecnia en un periodo establecido, también se muestra lo que se va hacer, quien lo va a realizar y su monitoreo, por lo tanto se expone en que periodo del tiempo se va a realizar y el costo aproximado de cada actividad de así como el costo total del plan de mercadotecnia, cabe señalar que las cotizaciones fueron realizadas en el diciembre del 2103.

Fuente: Elaboración propia

3-Patrocinio de equipos deportivos (Responsabilidad social).

Costo de uniformes deportivos:

Fútbol \$250.00 c/u. (El equipo consta de 20 jugadores).

Básquetbol \$300.00 c/u. (El equipo consta de 12 jugadores).

Voleibol \$200.00 c/u. (El equipo consta de 10 jugadores).

Béisbol \$400.00 c/u. (El equipo consta de 20 jugadores).

4-Elaboración de una página Web propia de la empresa.

El costo promedio de la elaboración de una página Web es de \$12,000.00 y mantenimiento de \$500.00, cabe señalar que puede aumentar el precio dependiendo del diseño que implique la elaboración de la página y la empresa que se contrate.

5-Entrega de volantes con promociones de descuentos.

La elaboración de los volantes tiene un costo aproximado de \$1 a color y de \$0.50c en blanco y negro, se repartirán 5,000 volantes con un costo de promoción de \$1,400.00 y el pago de la persona que repartirá los volantes es de \$200.00.

Controles

La forma en que se vigilará el impacto del plan de mercadotecnia para la empresa es mediante la verificación del comportamiento de cada uno de los objetivos propuestos. Aquí la gerencia realizará un estudio de los resultados del proyecto, mediante un comparativo a partir de un año donde se verificará el comportamiento de las ventas, los clientes y el inventario en base a los indicadores de años anteriores donde no se había aplicado la mercadotecnia.

CONCLUSIONES

Los Agronegocios en México constituyen un elemento importante para la operación de empresas que ayudan al desarrollo económico en el sector rural, por consecuencia se destaca que hoy en día es de gran importancia estar preparados para los cambios que se dan en este mundo globalizado, las empresas deben de estar en constante innovación, desarrollo y renovación para afrontar nuevos retos que se le presenten en el entorno económico donde se desarrolla, dentro de la actividad agrícola se contempla el subsector hortícola y orgánico que es actividad donde sus procesos son especializados ya que requieren de conocimientos técnicos, financieros y personal capacitado.

Con el presente proyecto realizado en la Universidad Estatal de Sonora que tiene como objetivo elaborar una propuesta de plan de mercadotecnia de un sistema de producción en un sistema de producción Acu-Agrícola sustentable en el Municipio de Benito Juárez, se pretende dar a conocer los sistemas como una opción de desarrollo económico para la región y principalmente por el aprovechamiento del agua, porque como bien se sabe se está desperdiciando y llegara el momento en que se pueda agotar este recurso, otro punto muy importante es que con este método no se utiliza el suelo por lo tanto no se está contaminando con químicos, otro aspecto importante es que hay muchas oportunidades de obtener recursos de financiamiento para poner en marcha este proyecto, por medio de instituciones, y programas de apoyo relacionados con el sector.

Para llevar a cabo este proyecto fue necesario solicitar una cita para una entrevista con el líder del proyecto en la Universidad, después se conoció el proceso de producción del sistema y así contar con información de una fuente primaria, también se aplicaron formatos de diagnóstico, entrevistas, investigaciones de mercados, posteriormente se desarrolló un análisis externo e interno, seguido se determinó la matriz de estrategias del FODA y por último se desarrolló el plan de mercadotecnia.

Como conclusión se establece que es un sistema de producción viable, ya que podría ser una excelente inversión para un proyecto productivo y sustentable ya sea a traspatio con las familias porque apoyaría a la economía familiar o a gran escala con los productores de la región porque detonaría el desarrollo económico y social de las comunidades rurales, por ello la importancia de darlo a conocer, también cabe mencionar que es una idea innovadora que da un valor agregado a los productos ya que las tendencias futuras es el incremento del consumo de productos orgánicos.

La aportación mas importante de este proyecto a los lectores y empresarios que tengan alguna idea de establecer una proyecto o negocio similar, les brindara una orientación de cómo se puede realizar un plan de mercadotecnia para posicionar a este tipo de organizaciones en los mercado regionales, también podrá servir de guía para los alumnos de universidades que deseen investigar y escribir mas acerca de esta valiosa herramienta administrativa que busca incrementar la ventas y a su vez las utilidades de las organizaciones.

REFERENCIAS

Alcaide, J., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013). Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Revista Marketing y PyMEs, Primera Edición. México.

Arenas, A. (2008). Diseño de la estructura básica organizacional y plan de mercadotecnia para el crecimiento en México. I.P.N. México.

Bautista, J. y Terán, E. (2004). Revista de la Realidad Mexicana Actual el cotidiano. Número #148. México.

Castillo, Lina., Coronado, G., y Valdez, D., (2009). Plan de mercadotecnia para comercializar variedades de Trigo con parámetros de calidad. Revista el buzón de Pacioli. Instituto Tecnológico de Sonora. México.

Cohen, W., (2004). "Plan de mercadotecnia". Editorial continental, México.

González, L. (2013). Plan estratégico para un centro de producción Acua-agrícola sustentable en la región del Sur de Sonora. Global conference on business and finance call for paper. Las Vegas, Nevada, U.S.A.

Guiltinan J. y Madden T. (1997), Marketing Management: Strategies and Programs. Editorial McGraw-Hill. U.S.A.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (I.N.E.G.I.). Retraído el 18 de Abril del 2013 en Web site: <http://www.inegi.org.mx>.

Kotler, P. (2006). Fundamentos de Marketing. 5ª. Edición. Prentice Hall. México.

Kriemadis, T. And Terzoudis, C. (2007). Strategic marketing planning in the Sport sector. Sport Management International Journal, Scientific Forum in Sport Management. Vol. 3. Number 1. Greece.

Latorre, M. (2007). El plan de mercadotecnia. Retraído el 22 de Octubre del 2103 en Web site: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1963>.

Mariscal, M., Páez, F., Méndez, J., Guerrero, I. y Romo, A. (2012). Integrated culture of white shrimp (*Litopenaeus vannamei*) and tomato (*Lycopersicon esculentum* Mill) with low salinity groundwater: Management and prodction. Revista Aquaculture. Volumes 366–367, Pages 1-128. U.S.A.

Martínez, J. e Itriago M. (2007). Determinando comportamiento competitivo de mercadotecnia, una revisión crítica para planteamientos a futuro. Revista de contaduría y administración. U.N.A.M. México

Monteroso, A. (2003). Retos y Perspectivas en el Desarrollo de Agronegocios. Panel 2. Primer Foro Centroamericano de Agronegocios. El Salvador.

Nope, C., Melo, M. y Rodríguez, L. (2008). Plan estratégico de mercadeo para el fomento de la producción de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames (Nuevo Colón, Boyacá). Revista Redalyc. Agronomía Colombiana, Páginas 155-164. Colombia.

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO). Retraído el 18 de abril del 2013 en Web site: <http://www.fao.org/home/es/>

Organización Mundial de la Salud (O.M.S.). Retraído el 18 de Abril del 2013 en Web site: <http://www.who.int/es/>.

Paredes, D. (2014). Investigación de mercados para implementar a traspatio un sistema de producción Acua-agrícola sustentable en la comunidad en Benito Juárez, Sonora, México. Revista Global de Negocios. Volumen 2. Número 2. IBFR. U.S.A.

Peralta M. y Soto B. (2012). Alimentos Orgánicos en México. Facultad de Contaduría y Administración. U.N.A.M. México.

Pérez, D. y Pérez, I. (2006). La Planificación en la Función de Marketing. El Plan de Marketing. Revista de escuela de negocios. España.

Precedo, A., Orosa, J. y Míguez A. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. Artículos EURE. Vol. 36 . No. 108. Páginas 5-27. España.

Pro Chile, (2010). Documento elaborado por la Oficina Comercial de Pro Chile. U.S.A.

Rojas, M. y Briceño, M. (2007). La Mercadotecnia en las PyMEs manufactureras. Revista visión gerencial. Año 6. N° 2. Páginas 316-327. Venezuela.

Salinas, J. (2010). Crece interés por consumo de alimentos orgánicos en México; nulo apoyo oficial. Revista La Jornada, pág. 32. México.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (S.A.G.A.R.P.A.). (2010). Retraído el 20 de Junio del 2010 en Web site: <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>. México.

Slotegraaf, R., and Dickson, P. (2009). The Paradox of a Marketing Planning Capability. Journal of the Academy of Marketing Science. SAGE Publications. USA.

Stanton, W. (2000). Fundamentos del marketing. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Thompson (2006). El plan de mercadotecnia. Retraído el 10 de Octubre del 2013 en Web site: <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>.

BIOGRAFIA

Daniel Paredes Zempual.- Maestro en Administración de Agronegocios, laborando en la Universidad Estatal de Sonora UES como Profesor Investigador, se le puede contactar en el correo dparedes8@hotmail.com.

Roberto Quintana Jaime.- Maestro en Administración y Desarrollo de Negocios, laborando en la Universidad Estatal de Sonora UES como Profesor Investigador, se le puede contactar en el correo rjjaime_13@hotmail.com.

Lizeth Alejandra González Martínez.- Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios, laborando en la Universidad Estatal de Sonora UES como Profesor Investigador, se le puede contactar en el correo lizgon73@hotmail.com.

Viridiana Macías Vargas.- Ingeniera industrial y Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios, laborando en la Universidad Estatal de Sonora UES como Profesor Investigador, se le puede contactar en el correo viry_mv@hotmail.com.

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 Techology, 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
Bolivariana 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 Tecnologico De Merida
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnologico De Merida
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnologica 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, Tecnologico 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 Tecnologico 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.
