
REVISTA

RGLOBAL *de* NEGOCIOS

Volumen 4

Número 6

2016

CONTENIDO

El Uso de los Sistemas Formales de Evaluación y el Feedback en las Maquiladoras de Baja California	1
Mónica Fernanda Aranibar, Blanca Rosa García Rivera & María Concepción Ramírez Barón	
Implementación de Iniciativas de Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas: Construcción de un Instrumento de Medición de RSE en las Pymes Mexicanas	21
Gabino García Tapia, Rocío del Alba Llarena de Thierry, María Magdalena Chaín Palavicini, Sofía Ilona Contreras Solyomvary, Adrián Méndez Salvatorio, Eduardo Herrerías Arísti & Mauricio Reyna Lara	
Inserción Laboral de Estudiantes de Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas	39
Juan Carlos Román Fuentes, Ángel Esteban Gordillo Martínez & Rafael Timoteo Franco Gurriá	
Propuesta de un Sistema Básico de Indicadores de Desempeño y de Calidad Para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos	51
Ma. del Carmen Cornejo Serrano, Pedro Alberto Quintana Hernández & Eloísa Bernardett Villalobos Oliver	
El Liderazgo a Partir del Proceso de la Sucesión en la Empresa Familiar Mexicana	69
Yolanda Saldaña Contreras, Fernando M. Ruiz Díaz, Laura Leticia Gaona Tamez & Daniela Guadalupe Jacobó Martínez	
Desarrollo Sustentable, Medio Ambiente y Redes de Conocimiento	81
María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Rafaela Martínez Méndez, Gerardo Serafín Vera Muñoz & Armando Lagunés Blanco	
Desempeño Productivo y Creación de Capacidades Tecnológicas en Empresas Multinacionales en México: Estudio de Casos Múltiples	95
Janette Brito Laredo, Adriana Isabel Garambullo, Velia Verónica Ferreiro Martínez & Arturo Sinué Ontiveros Zepeda	

EL USO DE LOS SISTEMAS FORMALES DE EVALUACIÓN Y EL FEEDBACK EN LAS MAQUILADORAS DE BAJA CALIFORNIA

Mónica Fernanda Aranibar, Universidad Autónoma de Baja California

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

La industria maquiladora en la frontera norte entre Estados Unidos y México, específicamente en Baja California ha sido abordada desde diferentes perspectivas, ya sea desde el punto de vista de la generación de empleo, de las exportaciones, de la competitividad o desde el aspecto tecnológico, sociodemográfico o de la participación de las mujeres. En esta ponencia, las maquiladoras se abordarán desde la evaluación del desempeño del personal operativo, de modo particular el feedback que permite potenciar y valorar mejor a sus trabajadores, en su desempeño. Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. En este tenor el propósito de esta ponencia consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. La parte metodológica en este trabajo es de carácter teórico y empírico. En lo teórico, se desarrolla como marco conceptual lo referente a la evaluación del desempeño enfatizando los beneficios del Feedback. En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de Evaluación, Maquiladoras, Feedback, Desempeño del Personal

USE OF THE FORMAL EVALUATION SYSTEMS AND FEEDBACK IN BAJA CALIFORNIA MAQUILAS

ABSTRACT

The maquiladora industry in the north frontier between the United States of America and Mexico, especially in Baja California, has been examined from different perspectives. Either from the point of view of employment generation, the export system, competitiveness and from the technological condition. It has also been examined from the sociodemographic area and from women participation. In this exhibit, Maquiladoras will be approached from the evaluation of performance of the operative personnel. In a more specific way, from feedback, which allows us to maximize and rate more accurately improved quality in workers. It might seem like the evaluation of performance has a limited function. However, this provides benefits both to the individual and the organization. The main purpose of this exhibit consists of the analysis of the degree of formality on evaluation systems in the performance of Maquiladoras and the feedback derived from it, both from the worker and company. The methodological part of this work is of a theoretical and empirical nature. The theoretical part develops a conceptual framework regarding the evaluation of the performance emphasized in the benefits of feedback. Expressed in an empirical manner, predominantly quantitatively, this was based on the enforcement of a poll applied to the Human Resources managers of 67 different maquiladoras in Mexicali, B.C.

JEL: L00, L6, L60, M12

KEYWORDS: Evaluation Systems, Maquiladoras, Feedback, Staff Performance

INTRODUCCIÓN

La industria maquiladora ha jugado un papel estratégico para el desarrollo de México, ya que se constituyó en un gran generador de exportaciones y de divisas; ha contribuido a elevar la competitividad de la industria nacional; ha sido una importante fuente generadora de empleo sobre todo en los años noventa; de capacitación y adiestramiento de la mano de obra, así como un sector importante para transmitir y generar tecnología. Por su parte, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta eficaz para los responsables de los Recursos Humanos de las empresas y permite establecer criterios de capacitación y profesionalización del personal. Asimismo, puede contribuir a establecer políticas de retribución y rotación para el buen funcionamiento de la organización. Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. Al individuo porque, entre otras cosas, genera la retroalimentación (feedback) básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización. Sin embargo, en las maquiladoras de Mexicali, no se aprovechan las bondades de la evaluación del desempeño debido a la falta de una implementación efectiva, lo que impide que el uso y la retroalimentación no cumplan con sus propósitos y los resultados sean limitados. De este modo, aunque cada vez más se están adoptando sistemas de evaluación del desempeño, no se permite visualizar el alcance y la forma en que estos mecanismos se ponen en práctica. Esto constituye un problema porque no hay retroalimentación y no permite conocer y valorar el desempeño del de los avances o retrocesos que los trabajadores pudieran tener en su desempeño.

En este estudio, las maquiladoras se abordaran desde la evaluación del desempeño del personal operativo, de modo particular el feedback que permite potenciar y valorar mejor a sus trabajadores, en su desempeño. Su propósito consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. La parte metodológica en este trabajo es de carácter teórico y empírico. En lo teórico, se desarrolla como marco conceptual lo referente a la evaluación del desempeño enfatizando los beneficios del Feedback. En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C. para determinar el grado de retroalimentación de la evaluación del desempeño. El desarrollo de esta investigación se organiza de la siguiente manera: se inicia con una revisión de la literatura para establecer el estado del arte; a continuación se plantea la metodología, que es de carácter teórico y empírico, con la cual, se pretende analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refiere a las maquiladoras de Mexicali, B.C. Después de la metodología, se dan a conocer los resultados de la investigación. Finalmente se dan a conocer las conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

En esta revisión de la literatura, se abordaran las diversas perspectivas conceptuales de la evaluación del desempeño, los principales sistemas de evaluación, los usos y la retroalimentación de la evaluación.

Consideraciones Conceptuales

Sobre la evaluación del desempeño se ha investigado ampliamente. Hasta antes de la década de 1980, la mayoría de los estudios teóricos se orientaban al sistema de calificación dentro de la organización (Landy & Farr, 1980) y a su modernización. Estas acciones fueron un gran avance para reducir el caos que había en los sistemas de evaluación del desempeño del empleado (Feldman, 1981). Por cierto, los métodos y los sistemas de calificación entre los empleados, con el paso del tiempo cobraron gran relevancia y recibieron

una gran aceptación y valoración de parte de los gerentes de las organizaciones. Las investigaciones más recientes sobre la evaluación del desempeño, enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento de los empleados (George & Cole, 1992, Nichols, 2005); asimismo, se han analizado su contexto social (Shaun, 2012) y hasta el comportamiento ético en la misma evaluación (Jacobs, Belschak y Den Hartog (2014). Uno de los beneficios principales de un programa de evaluación es contar con una base sólida para mejorar el desempeño. Empresas como Best Buy & Electronic Data Systems (EDS) han rediseñado sus sistemas de evaluación del desempeño para enfocarse más en el desarrollo y aprendizaje de los empleados. Con la creación de este sistema total, EDS espera cambiar la función del gerente, de “juez” a “coach” (Bohlander y Snell 2008).

Terminología. El concepto de evaluación del desempeño, también recibe otras denominaciones como “Revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados” (Ivancevich, 2004, p. 260). Sin embargo, cada uno de estos términos tiene una connotación, que habría que precisar e incluso diferenciar, por ejemplo, Prieto, (1992) hace una diferencia entre evaluación y valoración del desempeño. Considera, que el término valoración tiene que ver con el reconocimiento, estima o aprecio a los méritos de un trabajador en su puesto o área de trabajo lo que le permitiría eventualmente ser ascendido o compensado por el sistema de retribuciones de la empresa a la que pertenece. Mientras que la evaluación estaría más orientada a procesos de selección de personal. A pesar de sus diferencias, en algunas ocasiones valoración y evaluación son usada como sinónimos, por ejemplo Porret, (2010), las utiliza indistintamente: “La ‘evaluación o valoración’ es una función que, formal o informalmente, siempre se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa con el objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo o unidad en que se halle destinado” (p. 207).

Definiciones: La evaluación del desempeño, en general puede ser definida como un proceso por el cual se evalúan las capacidades y el potencial de un individuo o de un equipo tomando en cuenta su comportamiento y rendimiento laboral en un tiempo determinado. La medición se realiza en base a criterios que están destinados a comparar los logros obtenidos con los logros esperados. En este sentido, la evaluación del desempeño consiste en una revisión y verificación, constante y periódica de las tareas asignadas a los empleados para ver si las están llevando a cabo de manera adecuada y para ver el grado de desarrollo del potencial de los trabajadores.

Asimismo, suele ser definida como una apreciación del desempeño de los empleados, así para Chiavenato, (2011) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Lo que indica que la evaluación del desempeño, tiene que ver con el futuro y el potencial del trabajador. Desde esta perspectiva, básicamente, la evaluación del desempeño consiste en una revisión sistemática, periódica y formal de los resultados de trabajos efectuados ordinariamente de manera conjunta entre jefe y colaborador dependiendo del tipo de evaluación que se elija. Esto implica la implementación de un método formal que mide el rendimiento de un empleado por el director o superior inmediato de la compañía a la que pertenece. La medición se da en términos, cualitativos, cuantitativos, de tiempo, de costo y de comportamiento. Por su parte, para Rodríguez, (2004) la evaluación del desempeño consiste en valorar la eficacia con la que el ocupante de un puesto lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La mayor parte de las evaluaciones tienen que ver con un periodo bien delimitado de tiempo en el cual el trabajador debe cumplir ciertas metas establecidas. Finalmente, hay que observar que la mayoría de las definiciones de la evaluación del desempeño suelen centrarse en el empleado considerado de manera individual, sin embargo, también se puede evaluar al equipo cuando éstos existen en una organización. Independientemente, que se evalúe al individuo o al equipo una evaluación eficaz debe evaluar los logros e iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos (Mondy y Noe, 2005).

Sistemas de Evaluación del Desempeño

Aunque, en la mayoría de las empresas se han desarrollado sistemas formales, los sistemas de evaluación que se han generado pueden ser clasificados en formales e informales (Ivancevich, 2004, Schiel y Orozco, 2011). Aunque, en algunas ocasiones coexisten ambos sistemas. Las características del sistema informal es que se basa más en la apreciación no estructurada en una especie de meditación sobre el trabajo de los empleados, es más subjetivo y tiende a ser más parcial, la puede realizar cada persona sobre sus subordinados, compañeros, pares, o superiores; mientras que, el sistema formal es establecido de manera institucional por la organización, su característica es que se realiza de manera sistemática y periódica mediante un procedimiento preestablecido. Tiende a ser más objetiva e imparcial en sus evaluaciones (Schiel y Orozco, 2011). Por otra parte, Kerr (1985) destaca el sistema de evaluación basado en la jerarquía y el sistema basado en el desempeño. El sistema es denominado jerárquico porque las evaluaciones dependen de la percepción y el juicio de los superiores y la distribución de las recompensas se basan sobre la posición en la jerarquía. Y el sistema basado en el desempeño, lo denomina así porque hay una precisa definición y una medida del rendimiento así como una estrecha relación entre desempeño y recompensa. En estos dos modelos se pueden considerar tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feedback, tales como su frecuencia. Estos dos sistemas de evaluación presentan características similares a los sistemas de control basados en comportamientos o en resultados (Vázquez, 2009). Estas tres dimensiones cobran diferentes características en cada uno de los dos sistemas (Ver Tabla 1). Por ejemplo, la definición del desempeño en el sistema jerárquico es Cualitativa, con ponderación subjetiva, sus recompensas no están ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos; por el contrario, el sistema basado en el desempeño es cuantitativo, su ponderación es objetiva, sus recompensas están ligadas a la misión estratégica y a criterios de desempeño específicos.

Tabla 1: Sistemas de Evaluación Basados en la Jerarquía Vs. Basados en el Desempeño

	Sistema Basado en la Jerarquía	Sistema Basado en el Desempeño
Definición del desempeño	Cualitativa, ponderación subjetiva, recompensas no ligadas a la misión estratégica o a criterios de desempeño específicos	Cuantitativa, ponderación objetiva, recompensas ligadas a la misión estratégica y a criterios de desempeño específicos
Medida del desempeño	Subjetiva, por uno o dos superiores, con un marco temporal básicamente actual con orientación informal hacia el futuro	Objetiva, frecuentemente basada en fórmulas (financieras), a menudo con un componente histórico
Feed-back	Una sesión formal, elevada dependencia del superior para información, interacción superior-subordinado frecuente, énfasis en el desarrollo.	Sin sesiones formales o no más de una, baja dependencia del superior, interacción poco frecuente entre superior y subordinado, énfasis en la evaluación.

En esta tabla se describe dos modelos de sistema de evaluación. Uno basado en la jerarquía y el otro sistema basado en el desempeño. En estos dos modelos se pueden considerar tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y variables relacionadas con el feedback, tales como su frecuencia. Estos dos sistemas de evaluación presentan características similares a los sistemas de control basados en comportamientos o en resultados (Vázquez, 2009). Fuente: Kerr (1985). (Citado por Vázquez, 2007, p. 20)

Cabe destacar que en este trabajo de investigación se centró en el análisis de los sistemas de evaluación basados en el desempeño.

Los Usos de la Evaluación del Desempeño

Los propósitos de las evaluaciones del desempeño parecieran ser muy limitados y restringidos, pero las herramientas que se utilizan son valiosas para los gerentes de las empresas, en particular para el área de recursos humanos. Según Bratton y Gold (2003) los principales propósitos del uso de la evaluación del desempeño serían para: mejorar el rendimiento individual; mejorar la motivación y la moral; clarificar las expectativas y reducir la ambigüedad acerca de los logros de rendimiento; determinar el tamaño de la recompensa; identificar necesidades y oportunidades de capacitación y desarrollo; mejorar la comunicación entre jefe y subordinado; seleccionar a las personas para la promoción y desarrollo de la carrera; ayudar en la gestión de la carrera; identificar cualquier necesidad de asesoramiento; identificar una necesidad de una acción disciplinaria; establecer metas y objetivos.

En general estos propósitos de la evaluación se vinculan con el área *administrativa* y de *desarrollo*: desde el punto de vista de la administración al establecer metas y objetivos, así como servir de base para tomar decisiones en lo que se refiere al tamaño de la recompensa; en lo que se refiere a los propósitos de desarrollo en lo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para mejorar el desempeño individual, la motivación y la moral. Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto grado de desempeño. Otros propósitos que se identifican, (Ivancevich, 2004, pp. 261-262) en un sistema formal de evaluación son los siguientes: a) *Desarrollo*. Los sistemas de evaluación del desempeño sirven para evaluar los resultados de los programas de capacitación e identificar qué empleados necesitan obtener una mayor capacitación. Incrementa la relación y la ayuda de asesoría de jefes inmediatos con los empleados; b) *Motivación*. Una buena evaluación permite estimular y motivar a los trabajadores para desempeñarse mejor y para adquirir mayor sentimiento de responsabilidad; c) *Planeación de recursos humanos y de empleo*. Los datos obtenidos en la evaluación representan información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos; d) *Comunicaciones*. Uno de los objetivos importantes que se desprenden de la evaluación es el dialogo y retroalimentación permanente entre el supervisor y el trabajador en todo lo que se relaciona con su responsabilidad laboral y su puesto de trabajo; e) *Respecto de la ley*. Es un fundamento legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos; f) *Investigación del Área de los Recursos Humanos*. También, tiene el propósito para instrumentar y validar las herramientas de selección como los exámenes.

La búsqueda de estos propósitos debe fortalecer en su conjunto al área de recursos humanos de la empresa, entre otras cosas estableciendo una relación entre evaluación y la igualdad de oportunidades de empleo, sobre todo en lo que tiene que ver con ascensos o despidos (Ivancevich, 2004). Coincidente con estos propósitos hay otros, como sugiere, Porret, (2010, pp. 248-250), que se consiguen una vez que se analizan los resultados y se toma la opinión del evaluado: a) Conocer los intereses profesionales del personal; b) Involucrar a las personas en los objetivos de las empresas; c) Evaluar los resultados y efectuar las correcciones oportunas; d) Proponer los premios, promociones y sanciones tanto económicas como profesionales; e) Descubrir las carencias de formación necesaria para el mejor desempeño del puesto actual y para la carrera futura; f) Evaluar el desarrollo y la motivación del personal. Es importante mencionar que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados, lo que dependerá de la situación en el lugar de trabajo, como el sistema de recompensa, normas y reglamentos” (Shiferaw, 2010)

En las organizaciones, el aspecto motivacional en los individuos es fundamental para un buen desempeño y productividad, por lo que Ivancevich, (2004) y Porret, (2010) lo destacan como objetivos de la evaluación. Al Respecto hay que decir que el ser humano actúa de manera privilegiada por la motivación. Que puede ser concebida de modo general como energía que busca lograr un objetivo que básicamente consiste en satisfacer necesidades insatisfechas. Es pertinente recordar a Herzberg con la teoría de dos factores, que constituyen dos variantes sobre la motivación. Según, Bateman y Snell (2011), en el primero, la motivación está determinada por la naturaleza del trabajo, deberes y responsabilidades, y la satisfacción laboral. El segundo incluye las circunstancias de trabajo, remuneración, supervisión y la política de la organización (factores de higiene). Estos factores deben ser administrados con el fin de motivar a los empleados.

Otra idea de la motivación es que consiste en un proceso que conduce a actuar de un modo específico. El Impulso puede provenir del ambiente (externo) o generado por procesos mentales internos del individuo. Si bien, estos factores tanto intrínsecos como extrínsecos en la motivación deben tomarse en cuenta para comprender el comportamiento y el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, las evaluaciones no deben centrarse en personalidades ni en emociones: “Las evaluaciones del desempeño deben centrarse en tres objetivos: en el rendimiento, no en personalidades; en problemas validos concretos y relevantes, en lugar de las emociones y sentimientos subjetivos; y llegar a un acuerdo sobre lo que el empleado va a mejorar en su rendimiento y lo que va a hacer (McKirchy, 1998). Por otra parte, tanto el supervisor como

el empleado deben reconocer que existe una fuerte relación entre la formación y la evaluación del desempeño (Barr, 1993). De modo que el fomento del desarrollo profesional no es sólo responsabilidad de un supervisor, sino también una motivación para el empleado para asumir otros compromisos. Finalmente, se destaca que la evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones racionales en lo que se refiere a retribución y a rotación del personal, Khan (2007) afirma que “el objetivo fundamental de la evaluación es facilitar la gestión en la ejecución de las decisiones administrativas relacionadas con las promociones, los despidos y los aumentos salariales. Por ejemplo, el rendimiento en el trabajo actual de un empleado es a menudo el factor más importante para determinar si se debe o no promover a la persona” (p. 244).

Feedback (Retroalimentación)

Podría parecer que la evaluación del desempeño tendría una función muy limitada, sin embargo, aporta beneficios tanto al individuo como a la organización. Al individuo porque, entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther & Davis, 2008). De este modo, la evaluación del desempeño representa uno de los criterios que constituyen las bases del sistema de compensaciones, como sería el “pago por desempeño”, permite orientar la capacitación, diseñar los planes de desarrollo y el crecimiento de los empleados. El feedback tiene como propósito actuar sobre el comportamiento de la persona y en sus resultados. Tiene la función de reforzar un comportamiento que queremos que se repita (feedback positivo o de apoyo) o señalar un comportamiento o conducta que la persona necesita modificar (feedback negativo o correctivo). Por eso una vez que se ha realizado la evaluación formal se procede a realizar la entrevista ó cuestionario de evaluación y retroalimentación que tiene como objetivo proporcionar información al empleado sobre los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.

Los beneficios de la retroalimentación (feedback) en los procesos de la evaluación del desempeño son múltiples y se pueden distinguir según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. *Beneficios y usos para los empleados.* Como se ha visto la evaluación del desempeño puede ser usada en general para la mejora de los recursos humanos, de los empleados tanto de manera individual como en equipo, para motivar y capacitar a los empleados, para promover y profesionalizar a los trabajadores. Hay cuatro formas en que los empleados pueden beneficiarse del uso de la evaluación del desempeño: 1) Los empleados reciben una comprensión más clara de los que se espera de ellos. Durante el proceso de evaluación del desempeño, los empleados pueden esperar su evaluación para reiterar las expectativas de trabajo, clarificar las áreas de responsabilidad e identificar cualquier forma en que el alcance de su trabajo pudo haber cambiado; 2) Los empleados aprenden qué tan bien están cumpliendo con las expectativas y las necesidades de formación y desarrollo. Tomando en cuenta las expectativas básicas del empleador y las áreas de responsabilidad de los empleados se ve la forma en como los empleados han estado desempeñándose desde la última evaluación; 3) Los empleados son capaces de expresar abiertamente sus opiniones y asuntos. El proceso de evaluación formal puede ofrecer una atmósfera por el que debe animar a los empleados a abrirse realmente y a expresar sus opiniones e inquietudes sobre cualquier cosa relacionada con el trabajo; 4) Los empleados pueden perseguir la consecución de los objetivos futuros. Los empleados pueden beneficiarse en gran medida del proceso de evaluación cuando se les da la oportunidad para expresar sus aspiraciones y buscar oportunidades de crecimiento.

Beneficios y usos para los gerentes: La evaluación del desempeño es un instrumento valioso para que los gerentes y los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas de trabajo previamente establecidos.

Hay cuatro formas principales en que los gerentes pueden beneficiarse y utilizar los programas de evaluación del desempeño: 1) Los gerentes podrían ser capaces de utilizar su personal de manera más productiva. Las evaluaciones del desempeño obligan a los administradores a ser más conscientes de las

fortalezas y áreas de mejora de cada empleado; 2) Los administradores pueden aislar un rendimiento inusual. Los desempeños excepcionales requieren incentivos adicionales y asignaciones más desafiantes para mantenerse en el trabajo. Por el contrario, los desempeños pobres necesitan más orientación y dirección. Las evaluaciones de desempeño ayudan a los gerentes a identificar excepciones y bajo rendimiento de los empleados, así como aislar áreas específicas que requieren atención; 3) Los administradores pueden mejorar sus relaciones obrero-patronales, así como centrarse en perfeccionar sus habilidades gerenciales. Al llevarse a cabo las evaluaciones de desempeño, los gerentes tienen que preguntarse qué papel juega su actitud y comportamiento en el desempeño laboral de un empleado en particular; 4) Los administradores pueden clarificar las áreas de responsabilidad y distribución del trabajo. El gerente debe de realizar entrevistas de revisión con cada empleado, analizar su evaluación y fijar los objetivos para el periodo siguiente.

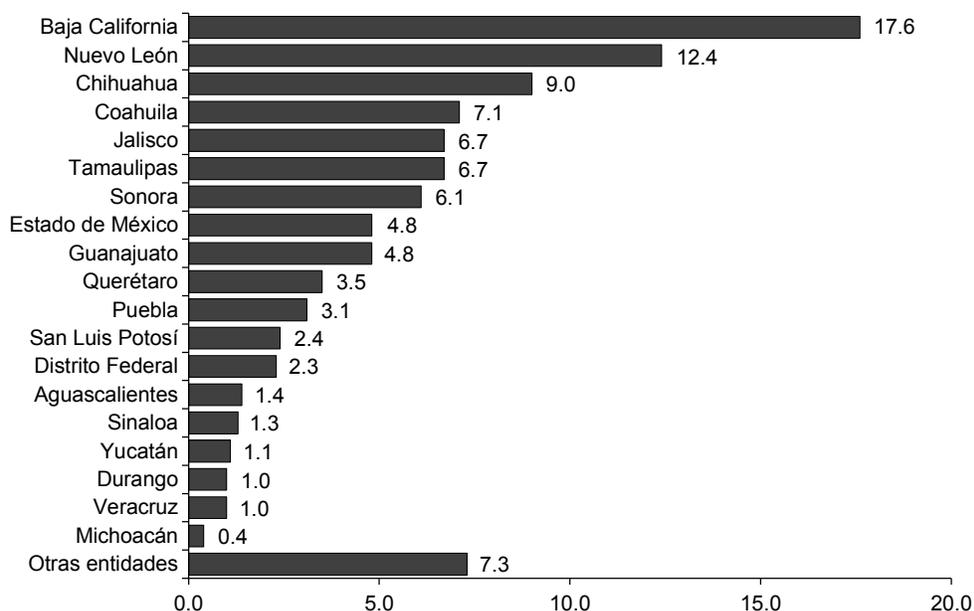
Beneficios y usos para la organización: La evaluación del desempeño es estratégica para recursos humanos en sus diferentes funciones: para la planeación, para los procesos de selección y de permanencia; para formar equipos de trabajo, para determinar áreas de mejora de oportunidades; para tomar decisiones en los aspectos de ascensos, retribuciones, incentivos.

También, la evaluación permite identificar a las personas con un nivel de desempeño insuficiente, pueden poner evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación (Werther & Davis, 2000 citado por Sastre, 2003, p. 319). De este modo, la evaluación es un indicador de las políticas de recursos humanos implementadas “aporta información valiosa para muchas otras decisiones de la dirección de recursos humanos. Por ello, se ha incorporado este proceso en la fase de control estratégico y estrechamente vinculado a la idea de auditoría de la función de recursos humanos” (Sastre & Aguilar, 2003, p. 319). La vinculación entre las evaluaciones y las políticas implementadas en recursos humanos han sido estudiadas (Snape et al., 1998; Fletcher y Baldry, 1999) dada la importancia para la realización de ajustes internos. Los datos de la Evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de los recursos humanos, como lo expresan, Mondy y Noe, 2005, p. 254-255): a) *Planeación de recursos humanos*. La información obtenida en la evaluación permite obtener un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos en la organización. Lo que permite una planeación más objetiva y permite promover el potencial de los empleados; b) *Reclutamiento y selección*.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para reclutar, seleccionar y predecir el desempeño de los solicitantes de empleos; c) *Capacitación y desarrollo*. Aunque, un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados si determina las necesidades en este sentido; d) *Planeación y desarrollo de carrera*. Los datos de la evaluación permiten evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados lo que se convierte en un indicador del potencial de la persona; e) *Programas de compensación*. La toma de decisiones en lo que se refiere a los programas de compensación se puede derivar de los datos de la evaluación de los empleados. Un buen sistema de evaluación debe implicar un buen sistema de compensación; f) *Relaciones internas con los empleados*. Los resultados de la evaluación pueden ser usados para la promoción, destitución, despido o transferencia de los trabajadores; g) *Evaluación del potencial de los empleados*. Aunque hay otros elementos a considerar en la determinación del potencial de los empleados la evaluación del desempeño podría resultar determinante. Los beneficios son amplios para las partes involucradas en el proceso de evaluación lo que puede permitir un mejor desempeño en los empleados, una mejor gestión en los gerentes y en general una mejora en la organización en lo que se refiere a productividad y eficiencia. Esto a partir de la premisa de que todo sistema de evaluación efectivo debe incluir el dialogo, es decir la realización de una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y los subordinados. En Baja California, es notable la importancia de las maquiladoras, tanto en número de establecimientos como en generación de empleo. Según las estadísticas del INEGI, de febrero de 2015, Baja California se mantiene en primer lugar con el mayor número de establecimientos registrados en el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladoras y de Servicios de Exportación (IMMEX) en México, con un total de 906 establecimientos, que representan el 17.6 % del total nacional. Según el INEGI (2015)

en México, los establecimientos adscritos al Programa IMMEX fueron 6,127 en noviembre de 2014, lo que significó una reducción de (-) 0.6% a tasa anual. Durante este mismo mes del total de las unidades económicas activas durante el mes en cuestión, el 81.7% corresponde a establecimientos manufactureros y 18.3% a establecimientos no manufactureros (que llevan a cabo actividades como agricultura, pesca, comercio y servicios). En la siguiente Figura 1 se observa la participación del total de los establecimientos en las distintas entidades federativas del país.

Figura 1: Distribución Por Entidad Federativa de los Establecimientos Con Programa IMMEX Durante Noviembre de 2014 (Estructura Porcentual)



En esta figura se muestra la representación gráfica de la distribución por Entidad Federativa de los establecimientos con programa IMMEX durante Noviembre de 2014 (estructura porcentual), en México. En Baja California, es notable la importancia de las maquiladoras, tanto en número de establecimientos como en generación de empleo. Como se puede observar en la figura, Baja California se mantiene en primer lugar con el mayor número de establecimientos registrados en el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladoras y de Servicios de Exportación (IMMEX) en México, con el 17.6 % del total nacional. Fuente: INEGI (2015).

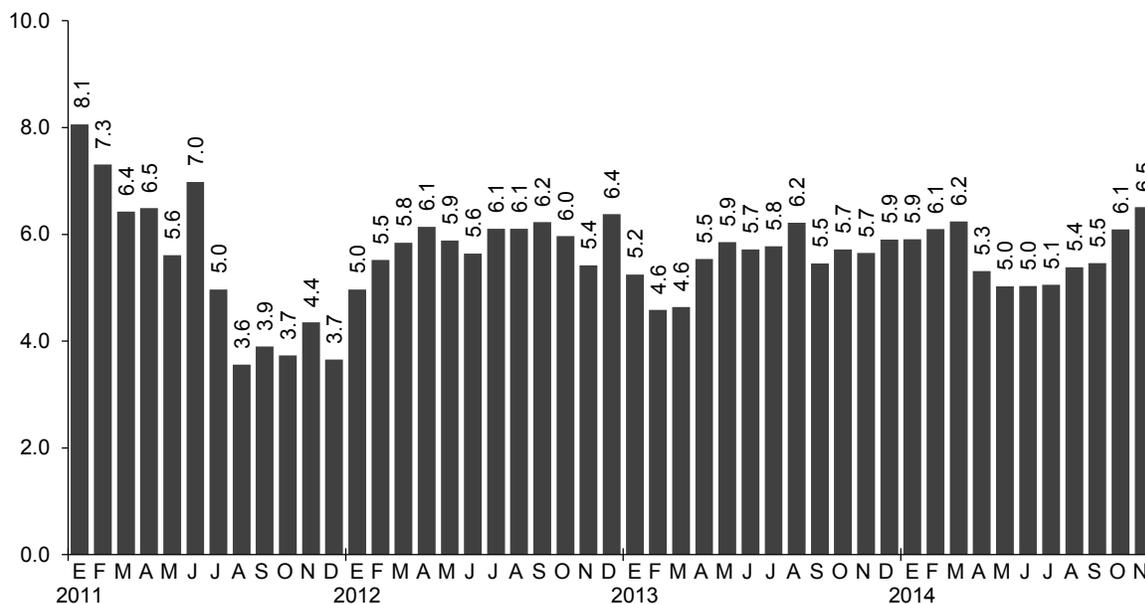
También el mismo INEGI (2015), el personal ocupado se incrementó 6.5% en noviembre de 2014 respecto al penúltimo mes de un año antes (Ver Figura 2). Según el tipo de establecimiento en el que labora, en los manufactureros avanzó 6.5% y en los no manufactureros 6.6 por ciento. El 88.9% de los trabajadores efectúa actividades del sector manufacturero y el 11.1% actividades de otros sectores.

La Industria Maquiladora en Mexicali

La ciudad de Mexicali se localiza en la frontera norte con Estados Unidos, siendo las coordenadas geográficas las siguientes: al norte 32° 43', al sur 30° 52' de latitud norte; al este 114° 42' y, al oeste 115° 56' de longitud oeste. Cuenta con una extensión de 20 633. 52 hectáreas (Gobierno del Estado de Baja California, 2007- 2013), se encuentra sobre el desierto a 11 metros debajo del nivel del mar y según datos de Coplade (2013), la población alcanza un total de 998 355 habitantes. El clima de Mexicali, por sus coordenadas geográficas, es cálido-seco con muy poca precipitación anual. Respecto al *establecimiento de maquiladoras en Baja California*, en gran parte se han concentrado en Tijuana, específicamente la industria electrónica que también tiene una gran presencia en Ciudad Juárez. Por lo tanto en la ciudad de Tijuana, la electrónica ha desempeñado un papel muy importante en el crecimiento de la IME como lo demuestran los datos de 1997, cuando Baja California ocupó el primer lugar nacional en materia de empleo,

y el sexto en número de establecimientos. La industria representó el 7 por ciento del PIB estatal manufacturero y participó con alrededor del 1.5 por ciento del PIB de la industria electrónica del país sobre el PIB manufacturero nacional (López, 2008, p. 65). Tijuana, también ha predominado y predomina a nivel nacional, si se considera el número de establecimientos por municipio al nivel nacional según el IMMEX (Ver Figura 3), asimismo en este mapa nacional se puede ubicar el puesto que ocupa Mexicali en relación a los municipios de Baja California y en relación a los municipios del país.

Figura 2: Personal Ocupado en los Establecimientos Con Programa IMMEX a Noviembre de 2014 (Variación Porcentual Respecto al Mismo Mes de Un Año Antes)

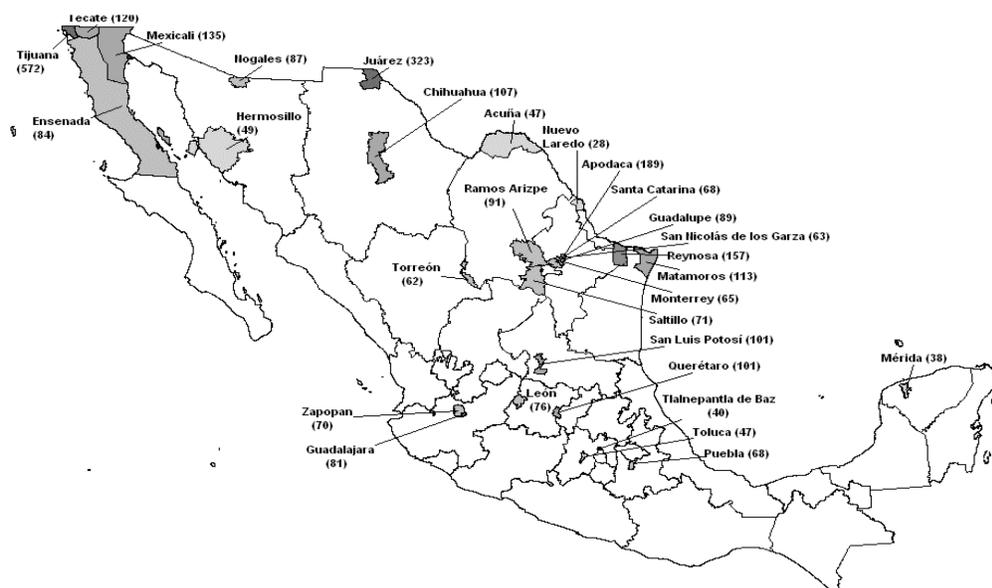


En esta figura se muestra la representación gráfica del personal ocupado en los establecimientos con programa IMMEX a Noviembre de 2014 (Variación porcentual respecto al mismo mes de un año antes), en México. Como se puede observar en la figura, el personal ocupado se incrementó 6.5% en noviembre de 2014 respecto del mismo mes del año anterior. Fuente: INEGI (2015).

Mexicali se ubica a nivel nacional en la quinta posición con 135 establecimientos por debajo de Tijuana con 572, Juárez 323, Apodaca 189 y Reynosa con 157 y por encima de Tecate con 120, Matamoros con 113, Chihuahua con 107 y San Luis Potosí y Querétaro con 101 cada uno considerando solo los municipios que pasan de 100 establecimientos. En el Estado de Baja California, Mexicali ocupa el segundo lugar, después de Tijuana con 572 y por encima de Tecate, 120 y Ensenada con 84. Si tomamos en cuenta los establecimientos por actividad y municipio, en Baja California se puede observar la actividad que predomina en Mexicali (Ver Tabla 2).

Lo que se observa en lo que se refiere a establecimientos por actividad en el Estado de Baja California, en Mexicali se pueden encontrar los siguientes establecimientos todos ellos por arriba de 100: Establecimientos de industrias alimentarias con 601; Fabricación de productos metálicos con 326; Industria de las bebidas y del tabaco 196; Impresión e industrias conexas 168; Fabricación de muebles, colchones y persianas 157; Fabricación de prendas de vestir 130.

Figura 3: Establecimientos de la Industria Manufacturera en los Principales Municipios de México, 2014



En esta figura se muestra la distribución de los establecimientos de la Industria Manufacturera en los principales Municipios de México, 2014. Como puede observarse en la figura, Tijuana, ha predominado y predomina a nivel nacional, si se considera el número de establecimientos por municipio a nivel nacional según el IMMEX. Asimismo en esta figura se puede ubicar el puesto que ocupa Mexicali en relación a los municipios de Baja California y en relación a los municipios del país. Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Información Económica de INEGI

Tabla 2: Establecimientos Por Actividad y Municipios de Baja California, 2014

Actividad Industria Manufacturera	Ensenada	Mexicali	Tecate	Tijuana	Playas de Rosarito	Total
Industria alimentaria	350	601	62	836	52	1901
Industria de las bebidas y del tabaco	60	196	24	232	23	535
Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	3	3	0	5	1	12
Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	16	14	3	24	1	58
Fabricación de prendas de vestir	141	130	8	196	12	487
Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	1	1	4	20	0	26
Industria de la madera	33	64	6	78	5	186
Industria del papel	13	25	2	57	2	99
Impresión e industrias conexas	83	168	9	264	13	537
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	1	3	0	1	0	5
Industria química	13	10	7	31	0	61
Industria del plástico y del hule	14	33	15	92	1	155
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	51	84	74	116	19	344
Industrias metálicas básicas	2	11	1	16	0	30
Fabricación de productos metálicos	152	326	64	461	45	1048
Fabricación de maquinaria y equipo	7	14	5	30	1	57
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	8	35	17	104	1	165
Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	4	7	13	47	2	73
Fabricación de equipo de transporte	10	36	7	25	0	78
Fabricación de muebles, colchones y persianas	86	157	18	238	28	527
Otras industrias manufactureras	45	100	15	223	10	393
Total	1093	2018	354	3096	216	6777

En esta tabla se puede observar los establecimientos por actividad y Municipios de Baja California, 2014. Si nos centramos en Mexicali, se pueden encontrar los siguientes establecimientos todos ellos por arriba de 100: Establecimientos de industrias alimentarias con 601; Fabricación de productos metálicos con 326; Industria de las bebidas y del tabaco 196; Impresión e industrias conexas 168; Fabricación de muebles, colchones y persianas 157; Fabricación de prendas de vestir 130. Fuente: Elaboración propia con datos de DENU, INEGI 2014

METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo consiste en analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refiere a la maquiladoras de Mexicali, B.C. Las maquiladoras objeto de estudio de esta investigación desde su nacimiento han sufrido una serie de transformaciones que les han permitido evolucionar, desarrollarse, y transitar por diversas generaciones así como por etapas que permiten observar la importancia y la influencia que han tenido en el desarrollo económico.

En este sentido han jugado un papel estratégico para el desarrollo de México, ya que se ha constituido como un gran generador de exportaciones y de divisas; ha contribuido a elevar la competitividad de la industria nacional; ha sido una importante fuente generadora de empleo sobre todo en los años noventa; de capacitación y adiestramiento de la mano de obra, así como un sector importante para transmitir y generar tecnología

Determinación de la Unidad Muestra

Los sujetos de estudio de la presente investigación son los Gerentes de Recursos Humanos de las maquiladoras de Mexicali, B.C. de los distintos sectores industriales, puesto que interesaba recibir información importante proporcionada por los mismos acerca del Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado al personal operativo de las maquiladoras de Mexicali, B.C. Por tal motivo, se decidió restringir la población a los Gerentes de Recursos Humanos de las maquiladoras de Mexicali, B.C. de los distintos sectores industriales, obteniendo de esta manera, el universo de 142 maquiladoras que cuentan con departamento de Recursos Humanos (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Determinación de la Muestra

Población	Tipo de Muestreo	Universo	Muestra Mínima	Muestra Máxima	Medio de Recopilación de la Información
Gerentes de RR. HH.	Probabilístico Aleatorio	Base de Muestra 142	64	104	Cuestionario

En esta tabla se describe la población de estudio, el tipo de muestreo utilizado, la base de muestra definida por las maquiladoras que cuentan con departamento de Recursos Humanos, la muestra mínima y máxima determinada y los medios de recopilación de la información utilizados. Fuente: Elaboración propia

La base de muestra se tomó partiendo de la información proporcionada por la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) y la Asociación de Maquiladoras de Mexicali (AMMAC), así como también, de la revisión de la página del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del portal del Directorio de la Industria Maquiladora de Baja California. Siendo esta última fuente la que proporcionó una lista más completa y actualizada de las maquiladoras establecidas en Mexicali, B.C.

Con base en dicha información se determinó que se encuentran establecidas en Mexicali, B.C. 207 maquiladoras de las cuales solo 142 maquiladoras cuentan con departamento de Recursos Humanos. Asimismo, cabe mencionar, que se realizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple con remplazo. Para la determinación de la muestra máxima se aplicó la siguiente fórmula para una población finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar:

$$n = \frac{z^2 N P Q}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q} \quad (1)$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = 95% Coeficiente de confianza

P = proporción poblacional ajustada (Q = 1-P)

e = 5% error máximo admisible

n = tamaño de la muestra

Sustituyendo la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 (142)(0.50)(0.50)}{0.05^2 (142 - 1) + 1.96^2 (0.50)(0.50)} = 104 \quad (2)$$

Dando como resultado una muestra máxima de 104 maquiladoras. *Determinación de la muestra mínima* Se realizó el ejercicio donde se tomó en cuenta del cuestionario aplicado como prueba piloto, el ítem Formal (1), Informal (2) perteneciente a la variable independiente: *Sistema de Evaluación del Desempeño* donde de 13 cuestionarios aplicados 12 contestaron Formal y 1 Informal representando un porcentaje de 0.92 y 0.08 respectivamente. Se aplicó la misma fórmula anterior donde p= 0.92 y q= 0.08 dando como resultado una muestra mínima de 64 maquiladoras. Sustituyendo la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 (142)(0.92)(0.08)}{0.05^2 (142 - 1) + 1.96^2 (0.92)(0.08)} = 64 \quad (3)$$

En total se llevaron a cabo 67 encuestas con los Gerentes de Recursos Humanos de las distintas maquiladoras de Mexicali, B.C. seleccionadas aleatoriamente de la base de muestra con reemplazo. Se enfatizó en la confidencialidad de la encuesta durante la aplicación y una vez terminado el cuestionario se les informó sobre el procesamiento posterior del mismo. El trabajo de campo se extendió desde Octubre de 2012 a enero de 2014. Para el desarrollo de la investigación se realizó la siguiente operacionalización de las variables (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Operacionalización de las Variables de Estudio. El Uso de los Sistemas Formales de Evaluación y el Feedback en las Maquiladoras de Baja California

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Medición	Ítems	Pruebas Estadísticas
Sistema de Evaluación del Desempeño	Propósito de la evaluación	Retribución	Reportes del Depto. de RR.HH.	¿Qué tipo de sistema de evaluación del desempeño adopta la empresa?	Análisis Factorial
		Formación	Encuestas personalizadas a gerentes y evaluadores	¿Cuál es el propósito de la evaluación del desempeño que se realiza en la empresa?	
	Desarrollo profesional	¿Quién elabora el documento de evaluación?			
	Reubicación/movilidad	¿Con que frecuencia se actualiza el documento de evaluación?			
	Reducción de plantilla	Evaluadores	¿Cuál es la periodicidad en que se aplica la evaluación del desempeño al personal operativo de la empresa?		
	Promoción		¿Qué tan entrenados se encuentran los evaluadores para realizar la evaluación del desempeño?		
	Otros propósitos	Observación y análisis del documento de evaluación	¿Cuál es el tiempo estimado para la aplicación de la evaluación del desempeño?		
	Evaluadores	El superior inmediato	Observación de programas de evaluación	¿Dónde se llevan a cabo las reuniones de evaluación del desempeño?	
		El superior del superior inmediato		¿Qué tan predispuesto se encuentra el personal operativo a ser evaluado?	
		Otros superiores	Instrumentos de evaluación	¿Con que frecuencia se llevan a cabo reuniones de retroalimentación con el personal evaluado?	
Subordinados o colaboradores		El contenido del documento de evaluación cumple con los parámetros necesarios para adoptar decisiones sobre retribución			
Compañeros del evaluado	Frecuencia reuniones formales	La evaluación de cada empleado se hace necesaria para adoptar decisiones sobre retribución			
Cientes internos		La evaluación de cada empleado se hace necesaria para reducir el índice de rotación de la empresa			
Cientes externos	Intranet/portal del empleado/portal del directivo	Para un adecuado desarrollo del sistema de evaluación del desempeño que aspectos de la gestión del personal considera deben mejorarse			
Feedback		Ranking comparación de empleados entre sí	Retroalimentación y seguimiento		
		Ranking distribución forzada del colectivo	Mejora continua del personal		
		Descripciones narrativas			
		Listas con dimensiones y escalas			
		Dirección por Objetivos (DPO)			

En esta tabla se describe la variable de estudio, los sistemas formales de evaluación del desempeño, con sus respectivas dimensiones: propósito de la evaluación, evaluadores, instrumentos de evaluación y el feed-back, como así también, se señalan los respectivos indicadores, instrumentos de medición, los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones descritas y la prueba estadística como es el análisis factorial. Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

A continuación se describe de manera empírica los resultados de la encuesta realizada a 67 empresas maquiladoras de Mexicali, Baja California, información que permitirá observar el uso de los sistemas formales de la evaluación del desempeño y la importancia del feedback después de la evaluación. Asimismo, conocer el giro de las maquiladoras encuestadas, el propósito de la evaluación, a través de indicadores como: la predisposición del personal operativo a ser evaluado, la frecuencia de la retroalimentación, programas de capacitación, los cursos impartidos al año y los medios suficientes de la maquiladoras para motivar a su personal. En la Tabla 5 se puede apreciar que el giro de las empresas encuestadas de Mexicali, ubicó una mayor proporción de la industria Metal Mecánica en un 17.9%, seguido de la Industria Aeroespacial con un 13.4%, como actividades industriales con mayor proporción. Con menores valores proporcionales esta la industria Eléctrica y Plásticos con 9% cada una, Empaques y embalajes 7.5%, Terminados y Acabados 6%, el resto de las actividades sumaron 19.5%. Sin embargo, en la clasificación de Otras en actividades diversas como artículos, productos médicos, paneles solares, entre otros asoció el 17.9%.

Tabla 5: Giro de las Empresas de Mexicali

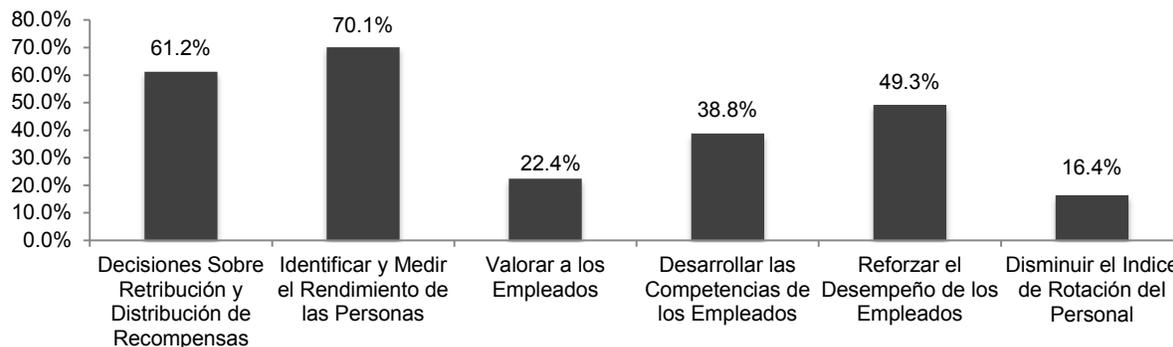
Giro de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Aeroespacial	10	13.4%
Automotriz	3	4.5%
Eléctrico	6	9.0%
Empaques y embalajes	5	7.5%
Juguetes	1	1.5%
Metal Mecánica	13	17.9%
Muebles	1	1.5%
Alimentos y bebidas	3	3.0%
Artículos deportivos	1	1.5%
Electrónica	4	3.0%
Herramientas	2	3.0%
Plásticos	6	9.0%
Terminados/Acabados	4	6.0%
Textil	1	1.5%
Otros actividades	6	17.9%
Total	67	100.0%

En esta tabla se observa el giro de las empresas encuestadas de Mexicali, su frecuencia y porcentaje. Como se puede apreciar en esta tabla, el giro de las empresas encuestadas de Mexicali ubico una mayor proporción de la industria Metal Mecánica en un 17.9%, seguido de la Industria Aeroespacial con un 13.4%, como actividades industriales con mayor proporción. Fuente: Elaboración propia

Conforme a la literatura, el sistema de evaluación del desempeño se dividió en formal e informal, (Ivancevich, 2004, Schiel y Orozco, 2011). El formal se relaciona con una mayor atención y revisión periódica y sistemática de los resultados de trabajo que se efectúa de manera conjunta entre el jefe y el/los colaborado(es) y trabajador(es). El 83.6% de las empresas consideran que cuentan con un modelo formal, y un 16.4% informal, que consiste en la observación de las actividades realizadas por los empleados y la exploración por medio de preguntas formuladas. Acorde con la literatura revisada, la evaluación de desempeño se realiza con diversos propósitos, que pueden ir desde la mejora del rendimiento individual o determinar el tamaño de la recompensa hasta identificar necesidades y oportunidades de capacitación y desarrollo así como establecer metas y objetivos Bratton y Gold (2003). En general estos propósitos de la evaluación se vinculan con el área *administrativa* y de *desarrollo*. Dependiendo la empresa que utilice el SED ya sea formal e informal, su aplicación tendrá una mayor o menor intensidad, siempre y cuando se aplique de manera correcta. La muestra a la que se aplicó la encuesta mostró que el 70.1% respondió que utiliza al SED para identificar y medir el rendimiento de las personas; lo que concuerda con la teoría desarrollada en el marco teórico que indica que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados (Shiferaw, 2010); seguido de un 61.2% que tiene como propósito de evaluar las decisiones sobre la

retribución y distribución de recompensas. A menor proporción no significativa, se ubicó en un 49.3% en reforzar el desempeño de los empleados; 38.8% desarrollar las competencias de los empleados; 22.4% valorar a los empleados y; 16.4% disminuir el índice de rotación del personal. Los resultados muestran que primeramente se mide la capacidad del trabajador y se decide la forma de cómo retribuir su actividad como se puede apreciar en la siguiente Figura 4.

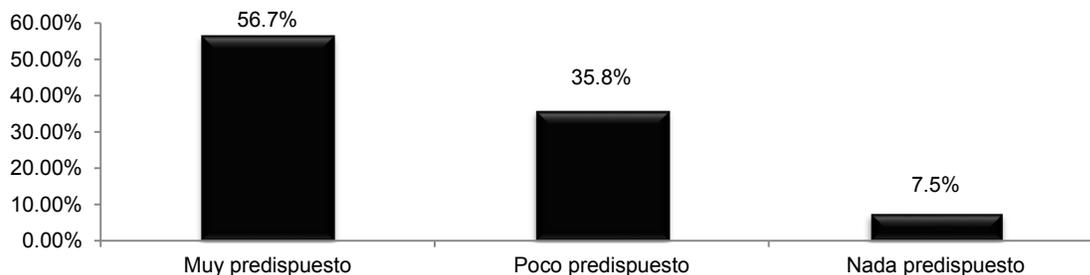
Figura 4: Propósito de la Evaluación



En Esta figura se muestran los diversos propósitos que las maquiladoras, a las que se le aplico la encuesta, tienen al utilizar el sistema de evaluación del desempeño. Como se observa en la figura, el 70.1% de los encuestados respondió que utiliza al SED para identificar y medir el rendimiento de las personas; lo que concuerda con la teoría desarrollada en el marco teórico que indica que el objetivo último de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento de los trabajadores mediante el fomento de la motivación de los empleados. Fuente: Elaboración propia

De las experiencias mostradas por los evaluadores, se retomó que el 56.7% del personal está muy predisuesto a ser evaluado; 35.8% está poco predisuesto y el 7.5% se encuentra nada predisuesto. En toda evaluación mientras no se dé a conocer las necesidades y/o objetivos de la evaluación, se podrán tener resultados subóptimos, por lo que es necesario incentivar al personal, para que participe y pueda brindar de los mejores resultados y esta situación pueda beneficiar tanto a la empresa como al trabajador, reduciendo la proporción de la poca predisposición a ser evaluados, como puede apreciarse en la Figura 5.

Figura 5: ¿Qué Tan Predisuesto Está el Personal Operativo a Ser Evaluado?

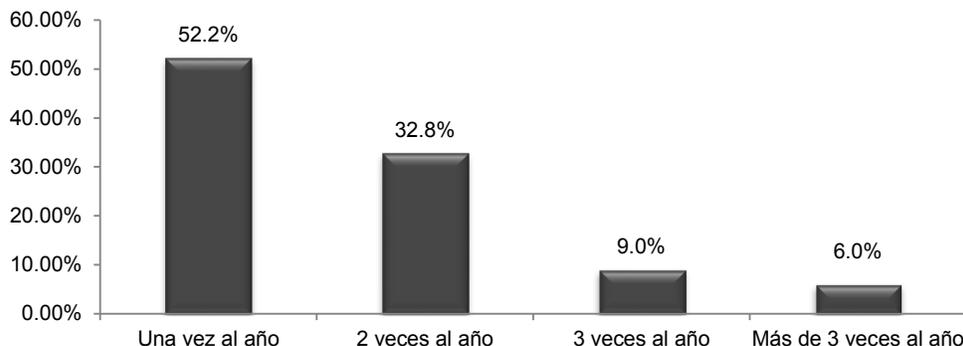


En esta figura se observa que tan predisuesto está el personal operativo a ser evaluado. De las experiencias mostradas por los evaluadores, se retomó que el 56.7% del personal está muy predisuesto a ser evaluado; 35.8% está poco predisuesto y el 7.5% se encuentra nada predisuesto. En toda evaluación mientras no se dé a conocer las necesidades y/o objetivos de la evaluación, se podrán tener resultados subóptimos. Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicada la evaluación del desempeño, es necesario de una retroalimentación (feedback), que impacte de forma positiva a corto plazo hacia la empresa y a los trabajadores. Como se ha afirmado en el marco teórico, la retroalimentación tiene múltiples beneficios, se pueden distinguir, según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. Para el individuo entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther y Davis, 2008), al gerente le da información importante para la toma de decisiones. En la Figura 6, se aprecia que el 52.2% de las empresas

encuestadas, realizan solo una retroalimentación anual, mientras que el 32.8% realizan dos veces al año, el 14.9%, consideraron que es necesario exista una retroalimentación constante, por lo que dentro de este último porcentaje, un 9% mencionó que la realiza 3 veces al año y un 6% más de 3 veces.

Figura 6: Frecuencia de las Reuniones de Retroalimentación Con el Personal Evaluado



En esta figura se observa la frecuencia de las reuniones de retroalimentación con el personal evaluado. Se aprecia en la figura, que el 52.2% de las empresas encuestadas, realizan solo una retroalimentación anual, mientras que el 32.8% realizan dos veces al año, el 14.9%, consideraron que es necesario exista una retroalimentación constante, por lo que dentro de este último porcentaje, un 9% mencionó que la realiza 3 veces al año y un 6% más de 3 veces. Fuente: Elaboración propia

De manera similar en la Tabla 6 en comparación a la inducción del personal a la empresa, el 94% de las empresas encuestadas que contestaron el 58.2% totalmente de acuerdo y un 35.8% de acuerdo que tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo y no solo se realiza la inducción. Mientras que el 6% se encuentra indeciso (3%) y totalmente en desacuerdo (3%) sobre una definición de programa.

Tabla 6: Programa Definido Para la Capacitación de Su Personal Operativo

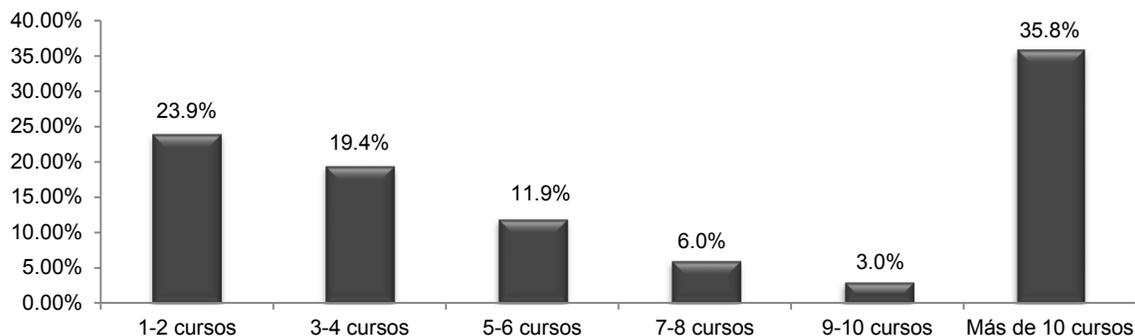
La Empresa Tiene Un Programa Definido Para la Capacitación de Su Personal Operativo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	58.2%
De acuerdo	24	35.8%
Indeciso	2	3.0%
Totalmente en desacuerdo	2	3.0%
Total	67	100.0%

En esta tabla se describe si las empresas encuestadas tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo, la frecuencia en que se llevan a cabo y su porcentaje. Como se observa en la tabla, el 58.2% totalmente de acuerdo y un 35.8% de acuerdo que tienen un programa definido para la capacitación de su personal operativo y no solo se realiza la inducción. Mientras que el 6% se encuentra indeciso. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los cursos que se imparten al año en la empresa se aprecia en la Figura 7 de manera contrastante que, el 35.8% de las empresas imparten más de 10 cursos; el 23.9% imparten de 1 a 2 cursos; el 19.4% de 3 a 4 cursos; el 11.9% de 5 a 6; el 6.0% imparte de 7 a 8; y por último el 3.0% de las empresas realizan de 9 a 10 cursos por año, buscando una constante actualización. Independientemente, de los cursos que se impartan al año, acorde a la literatura revisada, los sistemas de evaluación del desempeño sirven para evaluar los resultados de los programas de capacitación e identificar qué empleados necesitan obtener una mayor capacitación. Incrementa la relación y la ayuda de asesoría de jefes inmediatos con los empleados (Ivancevich, 2004).

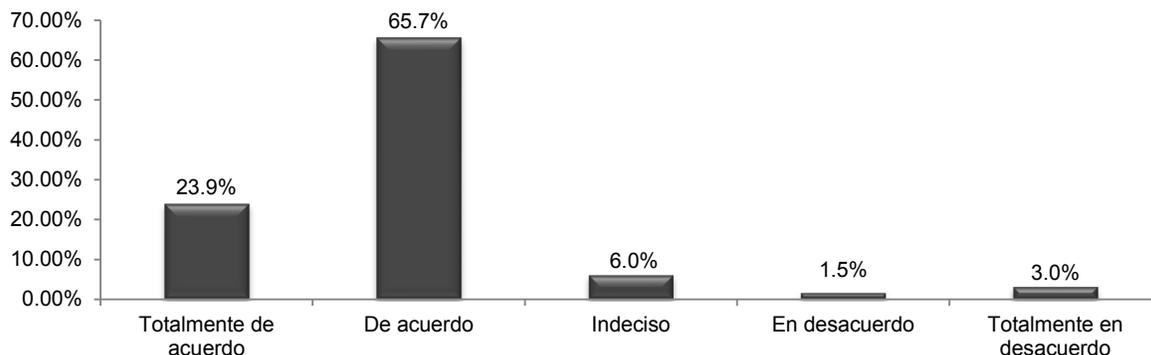
Por último, en la Figura 8, se percibió que la empresa proporciona en un 89.6% los medios suficientes para que los trabajadores se sientan motivados con lo que realizan en la empresa, un 6%, requieren de una mayor atención, y un 4.5%, están en desacuerdo, consideran que debe existir mejores medios para motivarse.

Figura 7: ¿Cuántos Cursos de Capacitación Se Imparten al Año?



En esta figura se observan los cursos de capacitación que se imparten al año. Como se aprecia en la figura, el 35.8% de las empresas imparten más de 10 cursos; el 23.9% imparten de 1 a 2 cursos; el 19.4% de 3 a 4 cursos; el 11.9% de 5 a 6; el 6.0% imparte de 7 a 8; y por último el 3.0% de las empresas realizan de 9 a 10 cursos por año, buscando una constante actualización. Fuente: Elaboración propia

Figura 8: ¿La Empresa Proporciona a Sus Empleados los Medios Suficientes Para Que Estos Se Sientan Motivados Con lo Que Hacen?



En esta figura se observa el porcentaje en que las empresas encuestadas proporcionan a sus empleado los medios suficientes para que estos se sientan motivados con lo que hacen. En la figura se percibe, que la empresa proporciona en un 89.6% los medios suficientes para que los trabajadores se sientan motivados con lo que realizan en la empresa, un 6%, requieren de una mayor atención, y un 4.5%, están en desacuerdo, consideran que debe existir mejores medios para motivarse. Fuente: Elaboración propia

El 83.6% de las empresas consideran que su sistema de evaluación es formal, tiene diferentes fines tanto mejorar las condiciones de la empresa y de los trabajadores, el documento que se aplica para evaluar a los trabajadores es realizado por el gerente y supervisor principalmente, el cual tiene una actualización periódica así como su aplicación y retroalimentación al personal. La mayoría de las personas considera que el tiempo es adecuado, no es muy extenso por lo que puede realizarse en menos de una hora, siempre y cuando tanto el evaluador y el evaluado estén capacitados y predispuestos a desarrollarla.

CONCLUSIONES

Partiendo del hecho, que las empresas maquiladoras, enfrentan los nuevos retos tratando de incrementar su eficacia, su eficiencia, sus estándares de calidad y el potencial del capital humano, están optando por la eficiencia en el desempeño de su personal; por lo que entre otras estrategias se están adaptando e implementando sistemas de evaluación del desempeño que permitan la retroalimentación y así mejorar la productividad, alcanzar los objetivos y las metas propuestas. Este trabajo tuvo como objetivo analizar el grado de formalidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las maquiladoras y la retroalimentación que se deriva de ella tanto para el trabajador como para la empresa. El estudio se refirió a la maquiladoras de Mexicali, B.C. La metodológica que se utilizó en este trabajo fue de carácter teórico

y empírico. En lo teórico, se hizo una revisión de la literatura referente a la evaluación del desempeño enfatizando la retroalimentación (Feedback.) En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentó en la aplicación de un cuestionario a los gerentes de RR. HH. de 67 maquiladoras de Mexicali, B.C. para determinar el grado de retroalimentación de la evaluación del desempeño. En la revisión de la literatura se abordó el concepto de evaluación del desempeño y se refirió de manera general, a los sistemas de evaluaciones formales y el feedback que se utilizan en las maquiladoras de la ciudad de Mexicali, Baja California para valorar a sus trabajadores. El problema que se identificó, no consistió en la pertinencia de establecer un sistema de evaluación del desempeño sino en la implementación efectiva y el uso que se hace de la evaluación. En las maquiladoras de Mexicali, B.C. cada vez más se están adoptando sistemas de evaluación, pero no se implementan con la formalidad y la efectividad que se requiere; lo que no permite valorar el desempeño del personal de manera adecuada ni los avances o retrocesos que los trabajadores pudieran tener en su desempeño.

El feedback, después de la evaluación del desempeño, -de los cuales se describieron los beneficios que trae consigo-, proporciona las bases para darle seguimiento al comportamiento de los empleados. Se llegó a descubrir la importancia que tiene el feedback como vehículo, en el plano del asesoramiento, para aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción del trabajador. Además permite a la empresa u organización comunicarle al empleado acerca de sus competencias, sus tasas de crecimiento y sus potencialidades. Como se ha afirmado en el marco teórico, la retroalimentación tiene múltiples beneficios, se pueden distinguir, según Diane, (2008) entre beneficios para los empleados, el gerente y para la organización. Para el individuo entre otras cosas, genera la retroalimentación básica para mejorar su desempeño, y para la organización, los especialistas toman en cuenta su contribución total a la misma organización (Werther y Davis, 2008), al gerente le da información importante para la toma de decisiones. Puede concluir que en las maquiladoras de Mexicali, se demostró que más de un 70% utiliza sistemas formales de evaluación del desempeño, para identificar y medir el rendimiento de las personas; y que una vez evaluados más de un 50% por lo menos tiene un feedback con los trabajadores al año y que un poco más de un 30% realiza el feedback dos veces al año. Como parte del proceso de retroalimentación está la motivación, en las maquiladoras involucradas más de un 65% considera que la empresa proporcionar los medios suficientes para que el trabajador se siente motivado con lo que hace. Con lo cual la retroalimentación como resultado de la evaluación del desempeño es positiva en las maquiladoras de Mexicali por sus múltiples beneficios, pero a pesar de ello, tendrá que fortalecerse aún más.

Limitación de la investigación: la falta de una implementación formal de la evaluación del desempeño en las maquiladoras constituye una limitación para la propia investigación debido a que no existen los elementos suficientes ni se genera la información apropiada; la falta de actualización del directorio de las maquiladoras en el Estado de Baja California y de modo particular en la ciudad de Mexicali; la insuficiente información derivada de los entrevistados, por política de la empresa, los gerentes se reservaron información que consideraron confidencial. Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda seguir impulsando estudios que se relacionen con: la retroalimentación de la evaluación del desempeño en la industria maquiladora, para incrementar su utilidad y sus beneficios múltiples; la evaluación del desempeño en la industria maquiladora en las ciudades como Mexicali, Tecate y Ensenada; la visión de los empleados operativos y detectar su valoración sobre los modos, el procedimiento, los tiempos y los resultados de la evaluación del desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Barr, M. J. y Associates (1993). *The handbook of student affairs administration*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bateman, T. and Snell, S. (2011). *Management: Leading y Collaborating in a Competitive World* 6th edition. Boston: McGraw-Hill companies, Inc.

Bohlander G. y Snell. S. 2008. "Evaluación y mejoramiento del desempeño", en Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson. pp. 351-352.

Bohlander, G. y Snell, S., (2004). *Managing Human Resources*, 13th Edition, Thomson Learning, Nueva York .

Bratton, J. y Gold, J. (2003), *Gestión de Recursos Humanos: teoría y práctica*, Ed. Palgrave Macmillan.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª. ed.). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill

Diane, A. (2008) *Performance Appraisals: Strategies for Success*, New York: American Management Association. Páginas, 12-17 Recuperado el 11 de mayo de 2014, de http://148.231.10.114:3018/ehost/detail?sid=3e47571a-a7a9-46c0-ac00_5bb681afa15c@sessionmgr114&vid=6#db=e000=387649

Feldman, J.M. (1981). *Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal*. *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 127-148.

Fletcher, C. y Baldry, C. (1999) *Multi-source feedback systems: A research perspective*. In C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organisational psychology* (Vol. 14, pp.149-193). Chichester: Wiley.

George, C. & Cole, K. (1992). *Supervision in Action. The Art of Managing*. Sydney: Prentice Hall.

INEGI, (2015), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/notasinformativas/est_immex/NI-IMMEX.pdf, recuperado el 15 de mayo de 2015.

Ivancevich, John M. (2004), *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw- Hill,

Landy, F. & Farr, J. (1980) "Performance Rating", *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.

Kerr, Jeffrey L. (1985). *Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study*. March 1985, *Academy of Management Journal*; Mar1985, Vol. 28 Issue 1, p155.

Khan, A (2007) "Evaluación de la Actuación "s relación con la productividad y *Job Diario La satisfacción de Ciencias Empresariales 1 (2):100-114*
<http://www.staffingpractices.soe.vt.edu/performanceappraisal101/literature.htm>

Nichols, M. (2005) *The role of the appraiser in personal development planning*, *Work Based Learning in Primary Care*. Mar2005, Vol. 3 Issue 1, p61-65. 5p.

Jacobs, G.; Belschak, F. y Den Hartog. D. (2014). Ethical Behavior and Performance Appraisal: *The Role of Affect, Support, and Organizational Justice*. *Journal of business ethics*, Vol. 121, No.1, pp. 63-76.

McKirchy, K. (1998). *Powerful performance appraisals how to set expectations and work together to improve performance*: Franklin, N. J.,Carrer Prees

Mondy, R. et al. (2005). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey:Prentice Hall.

Prieto, J. (1992) “Prologo” en Levy- Leboyer *Evaluación del personal*, Madrid: Ed. Díaz Santos.

Porret, M., (2010) *Gestión de personas – manual para la gestión del capital humano en las organizaciones-* Madrid, Ed. ESIC

Rodríguez, C, (2004). “Evaluación del Desempeño con base a Competencias”. Pág. 13-15 Mexicali: *trabajo terminal* para especialidad en Administración de Recursos Humanos UABC

Sastre, M. y Aguilar, e. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Un enfoque estratégico, McGraw Hill, Madrid.

Shaun, P. (2012) *The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis*. *Human Resource Management*. Sep/Oct2012, Vol. 51 Recuperado el 11 de mayo de 2014, de <http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3e47571a-a7a9-46c0-ac00-5bb681afa15c%40sessionmgr114&vid=7&hid=117>

Snape E. y al. (1998) ‘Performance appraisal and culture: practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5: 841–61. Roseman, E. (1981). *Managing employee turnover: A positive approach*. New York: AMACOM

Schiel, E. y Orozco N., (2011) *Gestión de personal, aspectos legales técnicos y Organizacionales*, Aplicación Tributaria S.A. 4 ta edición.

Shiferaw, T., (2010) Performance Appraisal and Its Significance as a Human Resource Management Tool, *Proceedings of the May, Conference of the Global Awareness Society International in San Juan, Puerto Rico*. Recuperado el 15 marzo de 2014, de <http://orgs.bloomu.edu/gasi/2011%20pdfs/Gizaw.pdf>

Vázquez E., (2009) “Evaluación del desempeño y diversificación empresarial; un enfoque de taxonomías” *Revista Europea de dirección y economía y de la empresa*, vol.18, No.3, pp. . 25- 36.

Werther y Davis, (2008) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. Mc Graw Hill

BIOGRAFÍA

Mónica Fernanda Aranibar, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: maranibar@uabc.edu.mx

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: blanca_garcia@uabc.edu.mx

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California, puede ser contactada por correo electrónico a: cony@uabc.edu.mx

IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE RSE EN LAS PYMES MEXICANAS

Gabino García Tapia, UNAM
Rocío del Alba Llarena de Thierry, UNAM
María Magdalena Chaín Palavicini, UNAM
Sofía Iлона Contreras Solyomvary, UNAM
Adrián Méndez Salvatorio, UNAM
Eduardo Herrerías Aristi, UNAM
Mauricio Reyna Lara, UNAM

RESUMEN

La construcción de instrumentos de medición en el área de las Ciencias Sociales es claramente susceptible a la evolución de las demandas económicas de la sociedad, lo que obliga a la elaboración de instrumentos cada vez más sensibles y refinados para medir los factores objeto de estudio. La construcción de un instrumento de estas características para medir la RSE en las PYMES mexicanas y su posterior aplicación a una muestra piloto, ha permitido a los autores aproximarse al nivel de conocimiento y compromiso del sector con las prácticas y políticas de RSE. Derivado de los resultados del pilotaje, ha sido posible deducir que, en general, el conocimiento y aplicación de dichas prácticas y políticas se implementa de forma parcial y de un modo más intuitivo que consciente.

PALABRAS CLAVE: RSE, PYMES, Instrumentos de Medición

IMPLEMENTATION OF INITIATIVES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: DEVELOPMENT OF AN INSTRUMENT TO MEASURE CSR IN THE MEXICAN SMEs

ABSTRACT

The construction of a measuring instruments in the area of social sciences is clearly susceptible to changing economic demands of society. These changes require the development of increasingly sensitive and sophisticated instruments to measure factors under study. We building a tool to measure Corporate Social Responsibility (CSR) features in Mexican SMEs and their subsequent application to a pilot sample. This process allowed the authors to examine the level of knowledge and commitment of the sector with CSR policies and practices. Derived from the results of the pilot, it was possible to conclude that, in general, the knowledge and application of such practices and policies is implemented partially and in a more intuitive than conscious way.

JEL: M4, M14, O40

KEYWORDS: CSR, SMEs, Measuring Instruments

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un factor clave en cualquier organización —incluyendo las mexicanas— deseosa de integrarse en los ámbitos altamente competitivos que predominan en los mercados internacionales. En este contexto, numerosas empresas mexicanas se promueven como socialmente responsables sin contar con los fundamentos que tal categorización requiere; igualmente, existen organizaciones cuya operación cotidiana desarrolla prácticas de RSE aun cuando no hayan aplicado ningún procedimiento de certificación o reconocimiento en la materia y, por último, un tercer grupo de empresas que ni conocen ni aplican —así sea intuitivamente— los principios de RSE y desarrollo sustentable. Ello sucede, de modo particular, en pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en los estados del interior del país, aquejados de problemáticas socioeconómicas complejas, que contribuyen a una cierta relajación del cumplimiento tanto de las directrices como de la normatividad vigente en los aspectos alusivos a la materia aquí tratada. Es el caso de los Estados de México, Morelos, Michoacán, Guerrero, Querétaro y Puebla, mismos que constituyen el universo de aplicación del instrumento de medición de RSE (IMRSE), que aquí se presenta.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), encargado en México de la concesión del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (DESR), señala que más que alcanzar dicha certificación, el problema de las organizaciones mexicanas radica en mantenerlo (Bonilla, 2009); así, en el año 2009, el distintivo fue otorgado a 196 empresas —lo que no deja de ser un número reducido en el universo empresarial mexicano—, pero, retomando datos de años anteriores, sólo 42 empresas habían mantenido el DESR 2 años consecutivos; 40, 3 años consecutivos; 24, 4 años consecutivos y, de este modo, las cifras decrecen hasta alcanzar únicamente a 10 empresas capaces de certificarse como socialmente responsables durante diez años consecutivos. Cabe señalar que ninguna de ellas era una MIPyME (Bonilla, 2009). Seis años más tarde, la situación no parece haber experimentado mejoras notables en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, por lo que la aplicación de un IMRSE, se percibe como fundamental y urgente para delimitar el estatus de la aplicación de prácticas de RSE en el país.

En este contexto, y aun cuando existe un amplio consenso de la literatura sobre la importancia de la RSE como factor prioritario para la generación de un desarrollo sostenible (FCRAN, 2000; Monroy, 2014) de las Pymes mexicanas —asociadas a una imagen de tradición, apego al pasado y resistencia a los cambios— que aún carecen de estrategias claras para su adopción e implementación. Por ello, requieren de instrumentos que posibiliten la incorporación de la RSE a sus procesos de gestión de manera gradual y ajustada a las particularidades individuales de cada empresa, de modo que puedan comenzar la adopción de estrategias de RSE enfocados a mejorar su gestión con vistas a la implantación de procesos de desarrollo ambiental y socio-económico tendentes a generar parámetros de sostenibilidad (Artalejo, 2010; FECHAC, s/f; Meza, 2011; Monroy, 2014).

A lo anterior, debe añadirse que los escasos estudios de diagnóstico de RSE en Pymes se localizan en la zona norte del país, espacio industrial y maquilador por excelencia, por lo que la geolocalización del presente estudio, en estados del centro de México, cercanos al Distrito Federal, cubrirá un área vacía en la literatura y, por ende, será una novedosa contribución a las investigaciones hasta ahora realizadas. Por último, cabe señalar que la investigación se presenta organizada como sigue. En la revisión literaria se recogen los argumentos alusivos a la importancia del diseño y aplicación de IMRSE en las organizaciones empresariales; igualmente, se señala la dificultad de aplicar directrices, lineamientos y herramientas internacionales al contexto regional latinoamericano y, de modo particular, al local de México. Se revisan, IMRSE propios del subcontinente y, también, otros de carácter nacional correspondientes a países con

características similares a México. Por último, se analiza el diseño y aplicación de IMRSE propios del país en que se centra la investigación. En la metodología se describe el procedimiento para el diseño y construcción del IMRSE a ser aplicado en las Pymes de los estados seleccionados para el estudio e, igualmente, el proceso metodológico seguido para el diseño e implementación del pilotaje del mismo. A continuación, se analizan los resultados derivados de la aplicación de la encuesta piloto para, en último término, presentar las conclusiones, limitaciones y pasos a seguir en la investigación.

REVISIÓN LITERARIA

A mediados de la década de los ochenta, la RSE se consolida como foco de investigación y análisis científico, cuyo principal consistía, y aun consiste, en encontrar un modo adecuado de medir las actividades de RSE. Por otra parte, los esfuerzos por resolver el problema de la medición de impactos se ven reflejados en una gran diversidad de indicadores que, de acuerdo a Porter (2007), plantea que la medición de la RSE es una herramienta eficaz para influir en la conducta corporativa, siempre y cuando los índices se midan en forma consistente, los indicadores reflejen el impacto social, los datos sean confiables y exista verificación externa. El recuento de herramientas enfocadas a la medición de la RSE ofrece una ingente y diversa cantidad de opciones de lineamientos e indicadores de implementación y desempeño de la RSE (Meza, 2011; Fernández, 2011; Monroy, 2014), en su mayor parte segmentados de acuerdo a múltiples criterios —por asociaciones o grupos empresariales, por causa, por geolocalización, por tamaño de la economía o de la empresa, entre otros—. Al respecto, Meza (2011), afirma que *las particularidades que han dado relevancia y permanencia a algunos son el enfoque multistakeholder, su orientación hacia la integración de las causas sociales y su flexibilidad para ser aplicados en diversos mercados y tipos de empresas.*

No cabe duda que los IMRSE deben considerarse el eje vertebral de las empresas a la hora de diseñar e implementar políticas de sustentabilidad que apunten la construcción efectiva de la RSE (Tapia & Morales, 2007; Strandberg, 2010; Yfarraguirre, 2014), sin embargo su impacto en dichas organizaciones puede ser minimizado *cuando carecen de indicaciones claras sobre para qué son los diversos instrumentos, sus aplicaciones y usos, y sobre cómo pueden ayudar a mejorar el desempeño de la RSE* (Fernández García, 2011), lo que implica, a la hora de construirlos, priorizar la transparencia sobre la complejidad de sus indicadores o, en otros términos, *tener claros qué estándares medimos, cuáles son de interés* (Fernández García, 2011), de modo que puedan ofrecer a sus usuarios *información coherente, completa y ordenada* (Strandberg, 2010; Tapia & Morales, 2007), al tiempo que *agregan valor a la marca y rentabilidad a la organización, presentándola como una organización comprometida de manera voluntaria con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura organizacional y estrategia de empresarial* (Yfarraguirre, 2014), además de legitimar a la organización al incrementar sus niveles de creatividad (Meza, 2011). Adicionalmente, en el contexto particular de las Pymes, debe ayudar a percibir los impactos que la operación de las citadas organizaciones a *nivel local y global* (García de la Torre et. al, 2010) y, Meza (2011) incide en la necesidad de que los citados instrumentos resalten los *resultados y beneficios que estas prácticas reditúan a las empresas* con el fin de evitar la disminución de su impacto debido a la carencia de datos que indiquen *la conveniencia de continuar con ellos* (Meza, 2011) en condiciones de *verdadera transparencia en cuanto al comportamiento social y ecológico* de las organizaciones (Fernández, 2011).

Por lo que respecta a los IMRSE dirigidos directamente a estudios de diagnóstico, la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES, 2010), diseñó una herramienta modelo, *RSECOOP*, aplicable a cualquier empresa —involucrada, o no, en la economía social e independientemente de su tamaño, giro y nivel de implementación de RSE—, cuyo doble nivel de diagnóstico —básico o inicial y complejo— cubre todas especificaciones necesarias para definir con la debida prolijidad *la situación en que se encuentra la empresa usuaria en lo relativo a RSE* (CEPES, 2010) y, por tanto, otorga las bases para el diseño y *planificación de prácticas vinculadas a la RSE* (Tapia & Morales, 2007). En el ámbito internacional, y entre las propuestas que han logrado trascender, destacan el *Pacto Mundial de Naciones Unidas* (Organización de Naciones Unidas, 2001), que no maneja métricas propias aunque promueve e

incentiva el uso de prácticas de RSE y de IMRSE. Otras, como el G3 de la *Global Reporting Initiative* (Guidelines: GRI, 2000) y la AA1000 de *Accountability* (Accountability, 2008), cuentan con directrices y acciones que, por su concreción, se usan también como indicadores. Por último, las certificaciones como la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social de la *International Standard Organization* (International Standard Organization, 2010), requieren además, del cumplimiento de ciertos lineamientos, así como la aprobación de un agente externo para obtenerla (Fernández, 2011; Meza, 2010). Iniciativas que, si bien son conocidas en México, no presentan —a excepción del Pacto Mundial— grandes niveles de implementación debido a su enorme complejidad (Meza, 2010)

La literatura analítica respecto a la estructura y función de los instrumentos de medición de responsabilidad social empresarial (IMRSE) es más bien escasa en la región latinoamericana. Abundan, sobre todo, adaptaciones de teorías e instrumentos aplicados en Europa y Estados Unidos, que no siempre pueden considerarse completamente adecuados al contexto y funcionamiento de las Pymes regionales. En este contexto, quizás la estructura más conocida de medición sea la de los *Indicadores PLARSE* (Instituto Ethos, 2013), adecuación de los *Indicadores ETHOS* (Instituto Ethos, 2011) a la realidad latinoamericana, que *alinean los aspectos centrales de los indicadores base a aspectos específicos del país* donde van a ser utilizados, constituyendo una *guía de autodiagnóstico completa y útil* para las empresas de dichos países, ya que les permite tener una *visión común de su estado de situación antes de dar el salto hacia normas o estándares más globales como la SGE 21 o la GRI* (Legrand, 2009). Considerable éxito en el subcontinente —especialmente en Colombia, Venezuela y Argentina— ha tenido también el *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable* (SGE21) (Forética, 2012), documento marco que, además de evaluar los compromisos adquiridos por las empresas en materia de RSE, incorpora criterios relativos a las relaciones de la empresa con sus grupos de interés (QAEC, 2015; Legrand, 2009; FECHAH, s/f).

Entre las iniciativas locales, Legrand (2009) señala la importancia de los *Indicadores CABA*, web de indicadores en línea diseñados para empresas de la Ciudad de Buenos Aires, basados en estándares internacionales que el usuario puede completar en función de las características particulares de su empresa, con un nivel de detalle que incluye, incluso, el barrio en el que opera la organización (GCBA, 2010), lo que permite además, construir una excelente *base de datos de geolocalización* sobre la implementación de RSE en la ciudad porteña (Legrand, 2009). Igualmente, en Brasil, el Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos, logró diseñar, en 1997, un modelo único que permite expresar el balance social de las empresas ya sea en forma de datos financieros, ya se sea en forma cuantitativa (Tapia Morales &, 2010). En Chile, por su parte, la Fundación PROhumana y la *Revista Capital*, con el patrocinio de la Confederación de Producción y Comercio, construyeron su propio IMRSE (2005) destinado a la elaboración de un ranking de empresas nacionales socialmente responsables. Por lo que respecta a Paraguay, su IMRSE, *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial 1.0*, se describe como un compendio de los indicadores del PLARSE comunes a todos los países de la región que forman parte de dicho programa adaptados a la realidad y el contexto legal de Paraguay (ADEC, 2011).

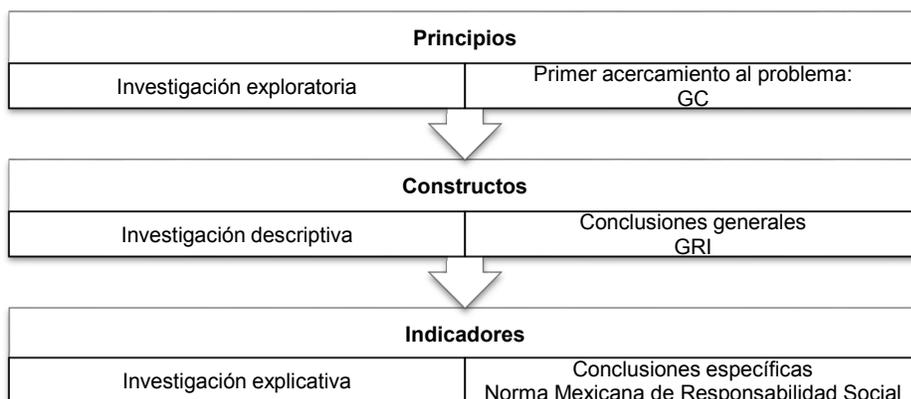
Por lo que respecta a México, los estándares más identificados son el Distintivo ESR de Empresa Socialmente Responsable (Distintivo ESR) del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2012), *que establece procedimientos que determinan la implementación de la RSE como estrategia de negocio, para lo cual exige el uso de índices y se hace una auditoría por parte de un tercero. El IMNC es la única institución en México autorizada para dar dicha certificación* (Meza, 2011) En el contexto mexicano, la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC, s/f) construyó su *Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas*, como una herramienta capaz de *facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para la planeación de su desarrollo institucional*. Dividido en cuatro enunciados —calidad de vida en la empresa, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente, competitividad de la empresa y su relación con

sus grupos de interés— definidos por determinado número de indicadores, de modo que el usuario pueda identificar a simple vista —el IMRSE se responde iluminando cuadros— *en qué medida la propia empresa cumple con cada enunciado* (FECHAC, s/f). En la misma línea, García de la Torre et al. (2010), añaden que, además, el IMRSE debe permitir que dichas empresas identifiquen los elementos que *facilitarán su permanencia en el tiempo a través del incremento de la competitividad*, la protección del medio ambiente, además de garantizar el desarrollo local y nacional responsable.

METODOLOGÍA DEL DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El propósito de la investigación a la que corresponde el presente artículo es la construcción de un instrumento de medición que pueda utilizarse como métrica para evaluar la RSE en las PyMES de seis estados mexicanos, para lo cual se ha tomado como ejemplo metodológico lo señalado por García de la Torre et al. (2010), FCRAN (2000) y Monroy (2014) en lo referente a la construcción del IMRSE, siempre considerando la conceptualización del instrumento como *una iniciativa que logre influenciar el comportamiento para mejorar el desempeño de las organizaciones y sus colaboradores e incluir estándares medibles y de valor* (Monroy, 2014), es decir, de fácil aplicabilidad independientemente del giro, tamaño, ubicación y características particulares de las organizaciones a las que se dirige. Igualmente, se consideraron tres elementos claves, necesarios para la construcción de conocimiento de RSE: principios, constructos e indicadores (García de la Torre et al., 2010). Ello significa que el IMRSE deberá medir tres tipos de iniciativa RSE que, a su vez, corresponderían a tres tipos de investigación (v. figura 1). Cabe señalar que, cada uno de los niveles de iniciativa se sustenta en instrumentos nacionales e internacionales de evaluación, tal y como a continuación se indica: a) Principios: *Global Compact* (GC) —decálogo de principios dictados por la Organización de Naciones Unidas en 1999—; b) Constructos: *Global Reporting Initiative* (GRI) y, c) Indicadores: *Norma Mexicana de Responsabilidad Social* del Instituto Mexicano de Normalización (IMNC).

Figura 1: Correspondencia Entre el Nivel de Iniciativa de RSE Buscado y el Tipo de Investigación



Esta figura muestra la relación que se establece entre el nivel de iniciativa de RSE buscado a la hora de diseñar el IMRSE y el tipo de investigación que cada nivel requiere; así mismo, muestra la seriación de los niveles, el tipo de conclusión generado por cada uno y los instrumentos nacionales e internacionales de evaluación que los sustentan. Fuente: Elaboración propia basada en García de la Torre et al. (2010).

Cabe señalar que, al tratarse de un estudio de diagnóstico, y tras haber sostenido como parte de la investigación exploratoria, diversas entrevistas —estructuradas y focalizadas— con cuadros directivos de las organizaciones a evaluar, cuyo resultado mostró escaso nivel de conocimiento en cuanto a la implementación de prácticas y políticas de RSE, se optó por incluir un solo instrumento de evaluación de referencia por nivel, con el fin de construir un IMRSE en el que primara la comprensibilidad sobre la profundidad y la prolijidad. Ello, considerando posibles investigaciones posteriores en aquellas empresas que, tras el análisis de diagnóstico, opten por implementar en sus organizaciones, las citadas políticas y

prácticas. Es importante señalar que, en el rubro de indicadores, la primera versión del instrumento se contrastó con la propuesta de PLARSE —adecuación de lo sugerido por el Instituto ETHOS de Brasil— y con la Norma ISO 26,000, con el fin de estructurar ítems bien sustentados para ofrecer a las empresas una herramienta sólida y efectiva a la hora de evaluarse en la materia tratada. Por último, se contrastaron con lo sugerido por CEMEFI, organización encargada en México de otorgar el DESR, de acuerdo a lo expuesto por Monroy (2014), cuando afirma la conveniencia de que para *la asistencia, seguimiento y mejores resultados se recomienda el acompañamiento de las organizaciones encargadas de la RSE en el país sede donde operan dichas empresas.*

Una vez establecido lo anterior, se consideraron las dimensiones y variables del IMRSE, para lo cual se tomó como referencia el cuestionario elaborado por la Comisión Europea —a través de la Dirección General de Empresas—, que dio lugar al documento denominado *Empresas Responsables, Cuestionario de Concienciación* (DGECE, s/f), por considerar que ofrecía el mejor nivel de respuesta a las cuestiones sobre las que se estructura la construcción del IMRSE (v. tabla 1).

Tabla 1: Extracto de Cuestiones a las Que Debe Responder el IMRSE en el Contexto de las Pymes Mexicanas

1.	¿No existe RSE o existe pero carece de estructura y sistematización?
2.	Si no existe RSE, ¿qué barreras lo impiden?
3.	¿Existe conciencia de la necesidad de situar a la RSE como instrumento necesario de gestión empresarial?
4.	¿La falta de estrategias de acción en materia de RSE es un elemento común a todas las empresas del sector?
5.	¿Se considera la necesidad de incluir a los principios de RSE entre las variables que afectan a la toma de decisiones?
6.	¿Existe disposición para implementar cambios en materia de RSE tras el diagnóstico inicial?
7.	¿Es posible que las PyMES establezcan un frente común en materia de RSE tras el estudio de diagnóstico?
8.	¿Es posible implementar un plan único de actuación en materia de RSE para el conjunto de las PyMES o será más conveniente elaborar propuestas individuales de acuerdo a su tamaño y/o giro?

Esta tabla muestra las cuestiones específicas en materia de RSE a las que debe responder el IMRSE una vez aplicado, de modo que puedan extraerse conclusiones que permitan delimitar la situación actual y la intención futura de las empresas analizadas respecto a la problemática tratada. Fuente: Elaboración propia.

La definición del comportamiento socialmente responsable de una empresa implica el conocimiento del grado en que se ha implementado políticas o acciones de RSE en los tres ámbitos fundamentales de toda empresa: social, ambiental y económico (FCRAN, 2000), lo que llevó a estructurar el instrumento en nueve dimensiones capaces de cubrir los aspectos esenciales que deberían considerarse en las PyMES mexicanas en materia de RSE (ver Tabla 2).

Tabla 2: Relación de Dimensiones y Variables Sobre las Que Fue Estructurado el IMRSE

Dimensiones	Variables
Conocimiento previo de la RSE	Transferencia de información entre PyMES y grupos de interés
Estrategia corporativa	Consideración de los grupos de interés a la hora de tomar decisiones en materia de RSE
Política de actuación en el lugar de trabajo	Grado de transparencia en la información en materia de RSE
Política medioambiental	Posicionamiento en materia de RSE en las dimensiones social, económica y ambiental
Política de mercado	Efectos y beneficios generados a partir de la RSE
Política social	Acciones concretas en materia de RSE
Valores de la empresa	Prácticas concretas para fomentar entre sus empleados la RSE
Comunicación eficaz sobre RSE	Prácticas concretas para satisfacer necesidades de clientes y proveedores en materia de RSE
Frecuencia de buenas prácticas en RSE	Integración en la comunidad a partir de prácticas de RSE
	Código ético y mejores prácticas

Esta tabla describe las dimensiones sobre las que se estructuró el IMRSE con sus correspondientes variables, de modo que la aplicación del instrumento pueda cubrir todos los campos de interés que de las PyMES mexicanas en materia de RSE. Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior convirtió al IMRSE en una herramienta útil, práctica, comprensible y sencilla, con un tiempo de respuesta breve, aplicable a cuadros medios y altos de las Pymes —directivos, gerentes, propietarios, jefes de área— interesados en iniciar o sistematizar propuestas de RSE en el marco de su empresa de forma fácil y coherente, con el fin de definir puntos de impacto en los que la RSE pueda iniciar o mejorar la

sostenibilidad socioeconómica y ambiental de su organización sin afectar a la generación de riqueza de la misma (FCRAN, 2000). Adicionalmente, a la hora de redactar los ítems, se revisó la propuesta de estructura de RSE implementada por *Forética* en su *Informe 2015* (Forética, 2015), con el fin de que su redacción respondiera tanto a los principios como los objetivos estratégicos y las líneas de actuación de las PyMES objeto de la investigación. El instrumento consta de 74 ítems expresados en forma de pregunta. Los ítems 1, 11, 37, 41 y 43, se subdividen a su vez en [7, 4, 5, 7 y 2 sub-ítems respectivamente], lo que da un total de 99 ítems, distribuidos en 9 dimensiones: 1) conocimiento previo de la RSE; 2) estrategia corporativa; 3) política de actuación en el trabajo; 4) política medioambiental; 5) política de mercado; 6) política social; 7) valores de la empresa; 8) comunicación eficaz sobre RSE. Incluye, además, una sección dedicada a los aspectos sociodemográficos y otra enfocada a medir la frecuencia de buenas prácticas, a partir de la cual se evaluará el estado de la gestión en materia de RSE [v. figura 3]. Los ítems, tal como ya se ha expuesto, están conformados tanto por preguntas de respuesta dicotómica como por cuestionamientos de carácter ordinal (Pérez Pareja, 1996). El instrumento, dirigido a cuadros altos —gerentes, directores, propietarios y jefes de área— se diseñó considerando tanto las características estructurales de las PyMES mexicanas como la falta de información sobre las mismas, dado que en virtud de la legislación vigente, su información financiera no es pública (Solís, 2008). La última sección del cuestionario, enfocada en la frecuencia de buenas prácticas, toca los tres ámbitos de actuación considerados regularmente en este tipo de estudios: a) económico, o funcionamiento financiero capaz de contribuir al desarrollo económico; b) social, entendido como las consecuencias sociales de la actividad de la empresa en todos los niveles —trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y sociedad en general— y, c) ambiental o compatibilidad entre la actividad social de la empresa y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, incluyendo el análisis de los impactos del desarrollo (DESUR, 2011).

Una vez construido el instrumento se procedió a validar su contenido, tanto en lo que se refiere a la representatividad de sus ítems como a la totalidad del campo o rasgo objeto de la evaluación. En otros términos, se comprobó que los ítems incluidos fueran una muestra representativa y amplia de los factores sujetos a medición, para lo cual se sometió al juicio de expertos, para valorar que cada uno de los reactivos de la prueba midiese el constructo en cuestión, lo que se traduce en una evaluación del grado de acuerdo o consistencia existente entre dos o más evaluadores acerca de la validez de contenido de los reactivos presentados (Vera & Oblitas, 2005). Por último, en lo que refiere a la validez del IMRSE, es decir, al grado de concordancia entre los resultados obtenidos al aplicar una prueba y los planteamientos o hipótesis teóricas existentes sobre el campo o rasgo evaluado (Vera & Oblitas, 2005) se efectuó, en abril de 2015, una prueba de pilotaje en 20 PyMES del Estado de Michoacán, con el fin de evaluar el nivel de comprensión de los ítems, las instrucciones de la prueba y el tiempo de respuesta. El individuo promedio a quien se aplicó este cuestionario fue un sujeto masculino, definido como persona física, de entre 31 y 41 años, casado, que está laborando en el área directiva de una microempresa de servicios, permitiendo describir al grupo poblacional como adulto con experiencia en el sector. La construcción del instrumento, consideró prolijamente la triple estrategia de Miguel-Tobal (2001, en Labrador, Cruzado & Muñoz, 2001), para el diseño de este tipo de estructuras, seleccionando la estrategia racional que sustenta la elaboración de los reactivos en el contenido de la teoría en la que se basa el instrumento a evaluar, lo que permitió identificar y generar las dimensiones a evaluar por el instrumento tras efectuar una prolija revisión teórica que permitió redactar adecuadamente los reactivos correspondientes a cada dimensión.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan deben de considerarse con carácter provisional, ya que corresponden a una encuesta piloto dirigida a validar el cuestionario objeto de estudio, a partir de los cuales el citado cuestionario será revisado y reestructurado con vistas a obtener una versión definitiva que pueda ser aplicada al total de la muestra seleccionada (cuestionario completo aparece en el Anexo 1)

Dimensión 1: Conocimiento Previo de la RSE

Los resultados provisionales del estudio señalan, en primer término, que la mayor parte de la población encuestada reconoce la existencia e importancia de la RSE y su impacto benéfico (80%), si bien no es capaz de delimitar los aspectos concretos de dicho impacto, especialmente en los rubros de *equidad e igualdad de oportunidades y combate a la pobreza*, con índices de respuesta dudosa o negativa del 60 y 70% respectivamente. Cabe señalar, que este tipo de respuesta con alto índice de negatividad no se ha encontrado en estudios similares aplicados al contexto mexicano.

Dimensión 2: Estrategia Corporativa

En el primer ítem de la dimensión, (P2) *¿Su empresa cuenta con estrategias para el fomento de políticas de RSE?*, la respuestas se dividen al 50%. Sin embargo, las respuestas correspondientes al ítem 3, (P3) *¿Cuáles fueron los motivos de implantar políticas de RSE en su organización?*, indica un 80% de respuestas afirmativas, es decir, un 30% más de las que deberían de corresponder si existiera congruencia con P2. Igualmente, las respuestas a los ítems P4 y P5, muestran falta de coherencia con P2 (Tabla 3). Debido a ello, se desestimó la totalidad de los ítems que serán sometidos a una nueva redacción en el cuestionario definitivo aun cuando los ítems desestimados habían sido previamente validados por el juicio de expertos (Tabla 4).

Tabla 3: Ítems Desestimados

Estrategia Corporativa					
3 ¿Cuáles fueron los motivos de implantar políticas de RSE en su organización?					
a.	Existencia de ayudas públicas	b.	Mejorar su posición ante la crisis económica		
c.	Alcanzar los beneficios esperados de la RSE	d.	Previsión de la implantación legal de la RSE		
4 Indique la dimensión de su empresa que cumple en mayor grado la afirmación respecto a la política de RSE					
a.	La dimensión más interesante para las PYMES	Económica	Social	Ambiental	
b.	La dimensión en la que más trabajo resta por hacer	Económica	Social	Ambiental	
c.	La dimensión más complicada de abordar y/o mejorar	Económica	Social	Ambiental	
d.	La dimensión que requiere más trabajo para su mejora	Económica	Social	Ambiental	
5 ¿Su empresa tiene intenciones de continuar con el fomento de políticas de RSE?				Sí	No

Esta tabla contiene la totalidad de ítems desestimados en la dimensión del cuestionario: Estrategia corporativa. Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 3: Política de Actuación en el Lugar de Trabajo

La citada dimensión pretendía medir la implementación de algún tipo de estrategia relativa a la RSE en la empresa, aun sin ser formalmente definida como tal. En síntesis, la mayor parte de los encuestados considera, de modo intuitivo más que formal, por influencia de la costumbre o de la legislación más que por convencimiento, que la incorporación de estrategias RSE puede generar algún tipo de ventajas a su empresa. Sin embargo, pudo percibirse que algunas de las respuestas podrían derivarse del tamaño de la empresa más que de las propias estrategias de RSE. Lo que se mostró congruente con la opinión del panel de expertos y sus sugerencias de redacción para los ítems 9 y 10. La cuestión de la aplicación intuitiva de estrategias y/o políticas de RSE no se ha ubicado en estudios similares de RSE aplicados al contexto mexicano.

Tabla 4: Validación: Juicio de Expertos

Encuesta Piloto	Panel de Expertos
<p>P7 ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?,</p>	<p>Sustitución de la escala por un modelo de respuesta dicotómica, que ofrezca mayor certidumbre, dado que el procedimiento o bien existe o bien no lo hace. En el caso de respuestas afirmativas, debe incluirse el ítem: P7bis. Si dicho procedimiento existe y se produce una situación discriminatoria, ¿con qué frecuencia se implementa?</p>
<p>P9. ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?</p>	<p>Inclusión de un nuevo ítem referido al conocimiento de la legislación vigente en las materias descritas.</p>
<p>P10. ¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?,</p>	<p>Sustitución de la expresión <i>permitir que los empleados hagan el trabajo en casa</i> por <i>home office</i>, con el fin de evitar posibles ambigüedades de comprensión.</p>

Esta tabla recoge las sugerencias de los expertos respecto a tres ítems de la dimensión 3 del cuestionario: Política de actuación en el lugar de trabajo, mismas que se aplicarán en la versión definitiva del cuestionario. Fuente: Elaboración propia.

Dimensión 4: Política Medioambiental

Por lo que respecta a la relación establecida entre la RSE y las políticas medioambientales, las respuestas obtenidas en el ítem P11 y sus subítems, indican que en la totalidad de las organizaciones, se han implementado prácticas de reducción del impacto medioambiental. Puede especularse que ello, se produce en función de: a) la relevancia que los aspectos ambientales han alcanzado últimamente, por lo que explicitarlos mejora la imagen corporativa de la organización; b) evitar la vigilancia de las autoridades respecto al cumplimiento de las leyes en la materia y, por ende, la penalizaciones para quienes son remisos a cumplirlas. Sin embargo, a petición del panel de expertos, para evitar suposiciones se añadirá al cuestionario definitivo un nuevo ítem sobre los porqués de dichas políticas.

Dimensión 5: Política de Mercado

De las dimensiones contenidas en el cuestionario, la correspondiente a la política de mercado es la que, a juzgar por la frecuencia de las respuestas afirmativas —*siempre y casi siempre*— presenta una mayor solidez tanto en su cumplimiento y como en la ejecución de buenas prácticas de negocio. Sin embargo, los expertos aconsejan sustituir el ítem P19, *¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?* por uno de respuesta dicotómica, para obtener mayor certidumbre, lo que se efectuará en el cuestionario definitivo.

Dimensión 6: Política Social

La dimensión de política social presenta muy bajos índices de respuestas positivas —*siempre y casi siempre*—. El 40% de las respuestas al ítem P22, señala que *nunca o casi nunca* las organizaciones participan en programas de integración social; El 30%, que *nunca o casi nunca* ofrece oportunidades de formación a los integrantes de la comunidad (P23) y, otro 30%, que *nunca* alienta a sus empleados a participar en proyectos y actividades de la comunidad ni apoya económicamente dichas actividades.

Dimensión 7: Valores de la Empresa

Por lo que respecta a la implementación y conocimiento de los valores empresariales, las respuestas a los ítems P33 y P34 *¿Cuenta su empresa con una declaración de principios?* y *¿En caso de que su empresa cuente con una declaración de principios, involucro a sus empleados en la redacción de la misma?*, no muestran congruencia. Dado que, o existe o no existe una declaración de principios, no es posible responder

casi siempre o algunas veces. Por ello, el ítem P33 será sustituido por una nueva pregunta de respuesta dicotómica, lo que permitirá al ítem 34 mantenerse sin cambios.

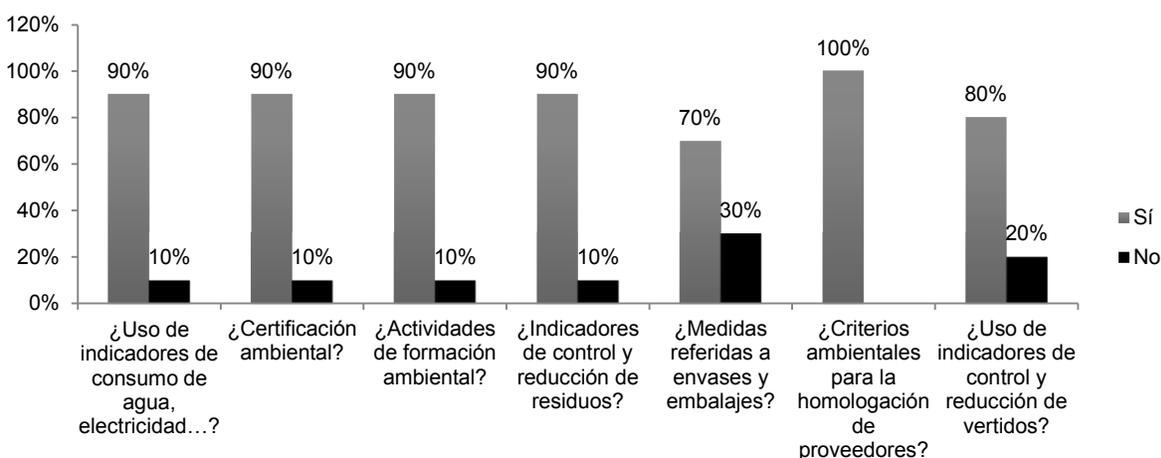
Dimensión 8: Comunicación Eficaz Sobre RSE

En el rubro de comunicación eficaz relativa a la RSE, la frecuencia de las respuestas indica que, en la medida de sus posibilidades las organizaciones comunican, tanto interna como externamente, sus políticas de RSE, dado que, 50% de los encuestados considera que ofrecer información sobre dichas políticas es un buen ejemplo que otras empresas deberían seguir (P35), por lo que puede considerarse una prioridad (70%, P36) ya que proporciona ventajas competitivas (70% P37), especialmente en lo que respecta a: a) la satisfacción del cliente (90%, P37.1); b) la reputación de la empresa (80%, P37.2); c) motivación de los empleados (90%, P37.3); d) relaciones con actores externos (70% P37.4) y, e) reducción de costos (80%, P37.5). Adicionalmente, informar sobre la evolución de su política de RSE da a los encuestados la oportunidad de reflexionar sobre su papel como empresario socialmente responsable (80%, P38) por lo que se asegura que su entorno interno la comprenda (80%, P39). Pese a ello, los encuestados son conscientes de que requieren de mayor retroalimentación en la materia (P40, 60%). En este contexto, los encuestados consideran que su política de RSE contribuye al bienestar de sus empleados (70%, P41), en relación al incremento de su: a) motivación (70%, P41.1); b) orgullo respecto a la empresa (60%, P41.2); c) facilidad en la contratación (60%, P41.3); d) lealtad (50%, P41.4); e) compromiso y productividad (60%, P41.4); sin embargo, reconocen que no afecta ni a la eficiencia ni a la cooperación entre los empleados (30% cada una, P41.6 y P41.7). El 50% de los encuestados es consciente de que si los empleados conocen la política de RSE de la organización serán capaces de incrementarla (40% P43) trasladarla a los clientes y, por ende, proporcionar a la empresa ventajas competitivas (50%, P42).

Frecuencia de Buenas Prácticas de Negocio

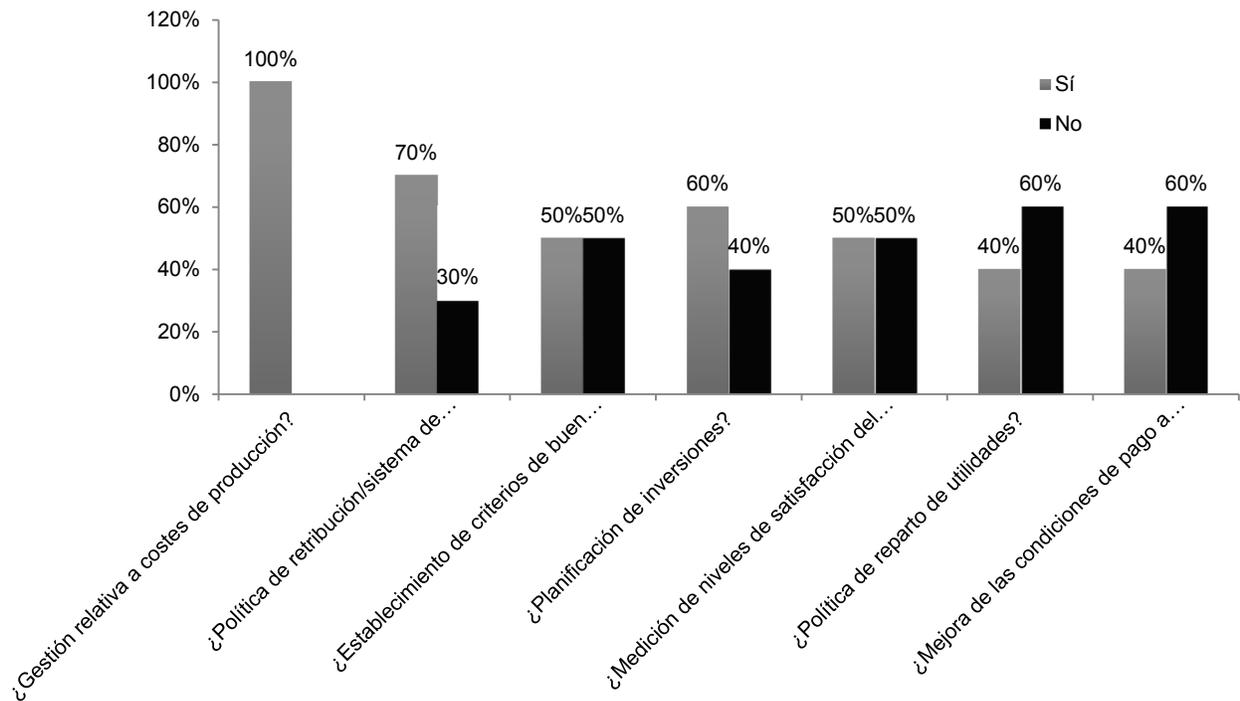
En lo que respecta a la frecuencia de buenas prácticas de RSE, las respuestas analizadas indican que las políticas de RSE impactan benéficamente con un mayor porcentaje en la dimensión económica de la empresa; en segundo lugar, en la dimensión ambiental y, en último término, en la social, que es la que aparece más descuidada (ver Figuras 1, 2, 3)

Figura 1: Dimensión Ambiental



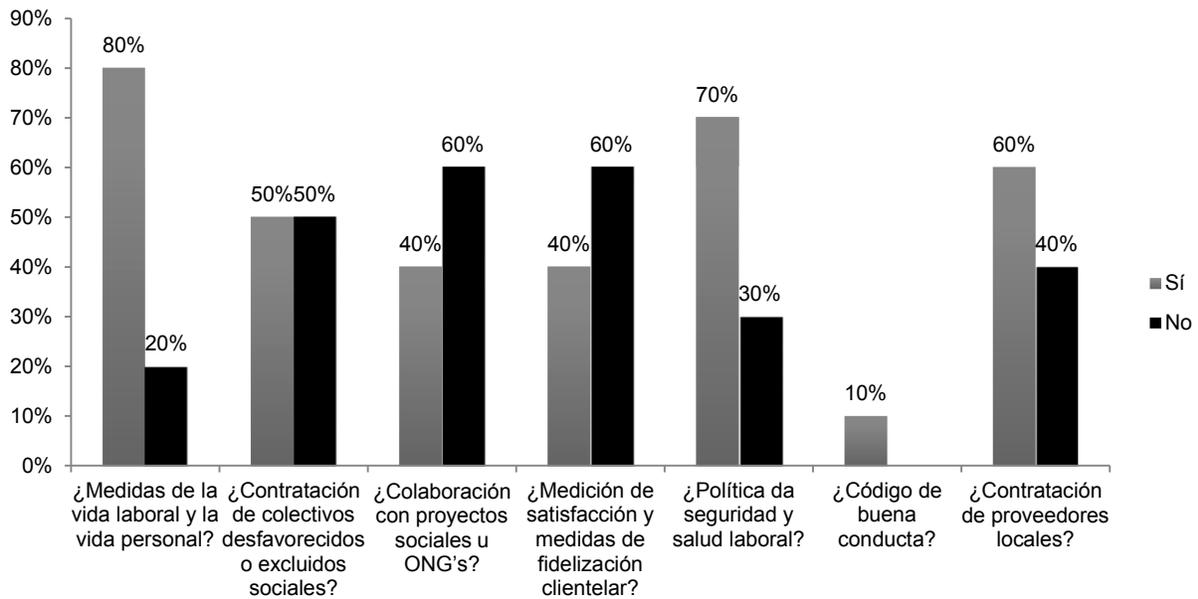
Esta figura permite percibir altos niveles en la frecuencia de buenas prácticas de negocio en cuanto a RSE en la dimensión ambiental. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Dimensión Económica



Esta figura permite percibir altos niveles en la frecuencia de buenas prácticas de negocio en cuanto a RSE en la dimensión económica. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Dimensión social



Esta figura permite percibir los niveles en la frecuencia de buenas prácticas de negocio en cuanto a RSE en la dimensión social. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es preciso incidir que la ubicación geográfica de las empresas del presente proyecto no ha sido contemplada por investigaciones similares, dado que no se trata de estados en el que el universo empresarial forme parte esencial de su desarrollo económico, lo que constituye una aportación esencial dentro del contexto de la RSE en las Pymes mexicanas. Dadas las características de las empresas seleccionadas en este estudio, es posible concluir que, salvo en lo referente a políticas medioambientales, la RSE puede considerarse un compromiso voluntario y, en numerosos casos no estructurado ni bien delineado. Punto que puede considerarse novedoso respecto a lo concluido por estudios similares. En este contexto, puede señalarse que las políticas /estrategias de RSE son esencialmente individuales, esto es, creadas a la medida de cada una de las empresas, sin que pueda percibirse una estructura de lineamientos comunes al conjunto de la muestra. No se evidencia, tampoco, una toma de conciencia sobre la influencia de las prácticas de RSE en el entorno a través de su impacto —positivo o negativo— y, a partir de las entrevistas realizadas a los sujetos encuestados, se percibe claramente la falta de conocimiento sustentado sobre la citada temática debido a que sus cuadros dirigentes no consideran —debido al tamaño y a las escasas posibilidades de expansión de las citadas empresas— que el impacto derivado de la aplicación de la RSE —en caso de haberlo— pudiera ser relevante en la evolución del entorno.

Problemática que no aparece analizada en investigaciones similares. A ello contribuye también: a) la falta de reglamentación de obligado cumplimiento alusiva a la temática citada, b) el hecho de que los directivos —y por ende sus empresas— no consideren una obligación moral la rendición de cuentas a la sociedad en la que se ubican y, c) el hecho de que no formen parte de cadenas de valor de empresas de primer orden y, por tanto, ningún elemento externo fundamental para su desarrollo exija de ellas la implementación de prácticas y políticas de RSE. En síntesis, la conjunción de instrumentos y metodologías permitirá analizar la implicación social, económica y medioambiental de las Pymes mexicanas y, por ende, obtener el estado actual de conocimiento, información y sensibilización que dichas empresas poseen en materia de RSE. Adicionalmente, se espera que el instrumento ayude a los cuadros gerenciales de las Pymes a reflexionar sobre la necesidad de fomentar el espíritu empresarial responsable, considerándolo como un factor de impacto que afecta beneficiosamente a la mejora continua, sensata y responsable del negocio, así como a la reputación del mismo y a su rendimiento.

ANEXO 1: CUESTIONARIO

Por favor, señale con una **X** la respuesta de su preferencia. Únicamente una respuesta por pregunta

Datos sociodemográficos				
a. Estratificación fiscal				
Persona física			Persona moral	
b. Giro de la empresa				
Comercio	Servicios	Industria	Otro	¿Cuál?
c. Número de empleados de la empresa (Criterios de estratificación acordes a lo establecido por INEGI 2009)				
De 0 a 15 empleados		De 16 a 100 empleados		De 101 a 250 empleados
d. Sexo				
Masculino			Femenino	
e. Estado civil				
Soltero	Casado	Divorciado	U. libre	Otro
f. Edad				
De 20 a 30 años		De 31 a 40 años	De 41 a 50 años	De 51 a 60 años
g. Antigüedad en el cargo				
Menos de un año		Entre 2 y 3 años		Entre 3 y 5 años
Entre 6 y 10 años		Entre 10 y 15 años		Más de 15 años
h. Antigüedad en la empresa				
Menos de un año		Entre 2 y 3 años		Entre 3 y 5 años
Entre 6 y 10 años		Entre 10 y 15 años		Más de 15 años
i. Área de trabajo				
Dirección		Gerencia		Jefatura de área
Conocimiento previo de la RSE				

1. ¿Cree usted que la RSE contribuye a la mejora de la sociedad?			Sí	No
1.1. ¿A reducir el impacto medioambiental en las empresas?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.2. ¿A mejorar la ética y la transparencia empresarial?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.3. ¿A mejorar la seguridad y la salud laboral?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.4. ¿A combatir la discriminación y lograr la igualdad de oportunidades?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.5. ¿A fomentar la innovación?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.6. ¿A beneficiar a las pequeñas y medianas empresas?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1.7. ¿A luchar contra la pobreza?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Estrategia corporativa				
2. ¿Su empresa cuenta con estrategias para el fomento de políticas de RSE?			Sí	No
3. ¿Cuáles fueron los motivos de implantar políticas de RSE en su organización?				
e. Existencia de ayudas públicas		f. Mejorar su posición ante la crisis económica		
g. Alcanzar los beneficios esperados de la RSE		h. Previsión de la implantación legal de la RSE		
4. Indique la dimensión de su empresa que cumple en mayor grado la afirmación respecto a la política de RSE				
e. La dimensión más interesante para las PYMES	Económica	Social	Ambiental	
f. La dimensión en la que más trabajo resta por hacer	Económica	Social	Ambiental	
g. La dimensión más complicada de abordar y/o mejorar	Económica	Social	Ambiental	
h. La dimensión que requiere más trabajo para su mejora	Económica	Social	Ambiental	
5. ¿Su empresa tiene intenciones de continuar con el fomento de políticas de RSE?			Sí	No
Política de actuación en el lugar de trabajo				
6. ¿Alienta a sus trabajadores para que desarrollen habilidades verdaderas y carreras a largo plazo (p. ej. un procedimiento para la evaluación de la productividad o un plan de formación)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
7. ¿Existe un procedimiento para garantizar que se toman las medidas adecuadas contra toda forma de discriminación en el puesto de trabajo y en la contratación (p. ej., contra la mujer, grupos étnicos, discapacitados, etc.)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
8. ¿Consulta con sus empleados los temas importantes?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9. ¿Ha tomado su empresa las medidas adecuadas para proporcionar suficiente protección a sus empleados en materia de seguridad, salud y protección social?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10. ¿Ofrece su empresa a sus empleados un buen equilibrio entre la vida privada y el trabajo como, por ejemplo, considerando un horario flexible de trabajo o permitiendo que los empleados hagan el trabajo en casa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Política medioambiental				
11. ¿Ha intentado reducir el impacto medioambiental de su empresa en términos de: o ahorro de energía?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11.1. ¿Reducción y reciclaje de residuos?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11.2. ¿Prevención de la contaminación (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11.3. ¿Protección del medio ambiente?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
11.4. ¿Opciones sostenibles de transporte?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
12. ¿Puede su empresa ahorrar dinero mediante la reducción de su impacto medioambiental (reciclaje, reducción del consumo de energía, prevención de la contaminación)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13. ¿Tiene en cuenta los posibles impactos medioambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios (evaluación del uso de energía, reciclaje o generación de contaminación)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14. ¿Proporciona su empresa información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y actividades a los clientes, proveedores, comunidad local, etc.?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
15. ¿Ha pensado en qué forma podría su empresa utilizar la sostenibilidad de sus productos y servicios para aventajar a la competencia (el reciclaje de productos, la eficacia energética, etc.)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Política de mercado				
16. ¿Aplica su empresa alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, tratos y publicidad (una política de compras justa o estipulaciones para la protección de los consumidores, etc.)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
17. ¿Proporciona su empresa información clara y precisa en el etiquetado de sus productos y servicios, que incluyan sus obligaciones postventa?				

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18. ¿Paga puntualmente su empresa las facturas de sus proveedores?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
19. ¿Dispone su empresa de un procedimiento para garantizar una interacción, consulta y/o diálogo productivos con sus clientes, proveedores y otras personas con las que hace negocios?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
20. ¿Admite y da solución su empresa a las reclamaciones de sus clientes, proveedores y colaboradores?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
21. ¿Colabora su empresa con otras empresas u organizaciones para abordar las cuestiones planteadas por la responsabilidad empresarial?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Política social				
22. ¿Está su empresa afiliada a algún programa de integración social?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23. ¿Ofrece su empresa oportunidades de formación a la gente de la comunidad (aprendizajes o experiencia laboral para jóvenes o discapacitados)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
24. ¿Mantiene un diálogo abierto con su comunidad sobre temas delicados, polémicos o negativos en los que esté involucrada su empresa (la acumulación de residuos fuera de sus instalaciones, los vehículos que obstruyen carreteras o caminos)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
25. ¿Compra su empresa productos en el mercado local?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
26. ¿Alienta a sus empleados para que participen en las actividades de la comunidad (poniendo a su disposición el tiempo y la experiencia de sus empleados u otro tipo de ayuda práctica)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
27. ¿Brinda su empresa apoyo económico estable a proyectos y actividades de la comunidad (obras benéficas o patrocinios)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Valores de la empresa				
28. ¿Ha definido de forma clara los valores y las normas de conducta de su empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29. ¿Hace partícipes a sus clientes, socios empresariales, proveedores y otras partes interesadas de los valores de su empresa (en presentaciones de ventas, material de marketing o comunicados informales)?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
30. ¿Son conscientes sus clientes de los valores y normas de conducta de su empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
31. ¿Son conscientes sus empleados de los valores y normas de conducta de su empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
32. ¿Enseña a sus empleados la importancia de los valores y normas de conducta de su empresa?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
33. ¿Cuenta su empresa con una declaración de principios?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
34. ¿En caso de que su empresa cuente con una declaración de principios, involucro a sus empleados en la redacción de la misma?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Comunicación eficaz sobre RSE				
35. ¿Considera que proporcionar información sobre los valores de su empresa y sobre los productos o servicios que saca al mercado, supone un ejemplo positivo que otras empresas podrían seguir?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36. ¿Concienciar a sus empleados y clientes sobre la política de RSE que se lleva a cabo en su empresa es una actividad prioritaria?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37. ¿Considera usted que dar a conocer su política de RSE le proporciona ventajas competitivas?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37.1 ¿Mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37.2 ¿Mejora en la reputación de la empresa, la marca y el producto?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37.3 ¿Empleados más motivados y productivos?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37.4 ¿Mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
37.5 ¿Mayores reducciones de costes?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38. ¿Decidir qué mensajes da a conocer su empresa sobre su política de RSE le da oportunidad de reflexionar sobre lo que realmente aporta como empresario socialmente responsable?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
39. ¿Se asegura usted de que el entorno de su empresa reciba y comprenda claramente su política de RSE?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
40. ¿Recibe usted retroalimentación de su entorno sobre la su política de RSE?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41. ¿La política de RSE que maneja su empresa contribuye al bienestar de sus empleados?				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.1 ¿Sus empleados están más motivados?				

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.2	¿Se intensifica el sentimiento de orgullo de sus empleados respecto a la empresa?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.3	¿La contratación de talento humano resulta más sencilla?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.4	¿Se incrementa la lealtad de sus empleados?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.5	¿Mejoran el compromiso y la productividad de sus empleados?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.6	¿Mejora la eficiencia de sus empleados?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41.7	¿Se incrementa la cooperación entre sus empleados?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
42.	¿Cree usted que si sus empleados son conscientes de la política de RSE de su organización podrán trasladarla a sus clientes proporcionando de esa manera ventajas competitivas a la empresa?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
43.	¿Cree usted que si sus empleados son conscientes de la política de RSE de la organización contribuirían a incrementarla?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
43.1	¿Aportarían sus empleados sugerencias de mejora a la política de RSE de la empresa?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
43.2	¿Tomaría la empresa en cuenta las sugerencias de sus empleados sobre políticas de RSE?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
44.	¿En las reuniones con sus empleados, informa a éstos sobre la evolución y avances de su política de RSE?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45.	¿Los empleados de nueva contratación reciben orientación sobre la política de RSE de la organización?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46.	¿Cuenta su empresa con un buzón de sugerencias sobre política de RSE?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
47.	¿En las instalaciones de su empresa se encuentran visibles carteles, mantas u otro tipo de herramientas similares alusivas a la política de RSE de la empresa?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
48.	¿Emite su empresa boletines internos sobre la política de RSE de la organización?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49.	¿Emite su empresa memorándums, correos electrónicos u oficios internos sobre la PSE de la organización?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
50.	¿Elabora su empresa videos o guías informativas para empleados y/o clientes sobre su política de RSE?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
51.	¿El embalaje y/o etiquetado de sus productos alude a aspectos de política de RSE de su organización?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
52.	¿Participa su empresa en alguna iniciativa externa de RSE?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
53.	¿El sitio web de su empresa informa sobre la política de RSE de la organización?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Frecuencia de buenas prácticas de RSE				
54.	Dimensión económica: ¿Gestión relativa a costes de producción?		Sí	No
55.	Dimensión económica: ¿Política de retribución/sistema de determinación salarial?		Sí	No
56.	Dimensión económica: ¿Establecimiento de criterios de buen gobierno?		Sí	No
56.	Dimensión económica: ¿Planificación de inversiones?		Sí	No
58.	Dimensión económica: ¿Medición de niveles de satisfacción del personal?		Sí	No
59.	Dimensión económica: ¿Política de reparto de utilidades?		Sí	No
60.	Dimensión económica: ¿Mejora de las condiciones de pago a proveedores?		Sí	No
61.	Dimensión ambiental: ¿Uso de indicadores de consumo de agua, electricidad...?		Sí	No
62.	Dimensión ambiental: ¿Certificación ambiental?		Sí	No
63.	Dimensión ambiental: ¿Actividades de formación ambiental?		Sí	No
64.	Dimensión ambiental: ¿Indicadores de control y reducción de residuos?		Sí	No
65.	Dimensión ambiental: ¿Medidas referidas a envases y embalajes?		Sí	No
66.	Dimensión ambiental: ¿Criterios ambientales para la homologación de proveedores?		Sí	No
67.	Dimensión ambiental: ¿Uso de indicadores de control y reducción de vertidos?		Sí	No
68.	Dimensión social: ¿Medidas de la vida laboral y la vida personal?		Sí	No
69.	Dimensión social: ¿Contratación de colectivos desfavorecidos o excluidos sociales?		Sí	No
70.	Dimensión social: ¿Colaboración con proyectos sociales u ONG's?		Sí	No
71.	Dimensión social: ¿Medición de satisfacción y medidas de fidelización clientelar?		Sí	No
72.	Dimensión social: ¿Política da seguridad y salud laboral?		Sí	No
73.	Dimensión social: ¿Código de buena conducta?		Sí	No
74.	Dimensión social: ¿Contratación de proveedores locales?		Sí	No

FUENTES DE REFERENCIA

Accountability. (2008). Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA, 1000: Accountability. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de Sitio web de Accountability: <http://www.accountability.org/images/content/3/5/357.pdf>

Artalejo, T. M. (2010). Responsabilidad social empresarial de las pymes en Ciudad Juárez Chihuahua. Factores explicativos: RSE de Ciudad Juárez. Obtenido de Sitio web de RSE en Ciudad Juárez.

Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). (2011). Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, 1.0. Asunción: ADEC.

Asociación Española para la Calidad. (2015). Norma SGE 21: Asociación Española para la Calidad. Recuperado el 15 de junio de 2015, de Sitio web de la Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/sge-21>

Bonilla, A. (2009). La responsabilidad social empresarial en México. Tesis de Licenciatura, Universidad Veracruzana, Xalapa.

Centro Mexicano para la Filantropía. (2012). Programas: Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 23 de abril de 2015, de sitio web del Centro Mexicano para la Filantropía: <http://www.cemefi.org/>

Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (2010). Herramienta de medición RSE.COOP. Madrid: CEPES.

DESUR. (2011). Responsabilidad social empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones: Sitio web de DESUR. Recuperado el 2015 de 23 de marzo, de Sitio web de DESUR: <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/DESUR-guia-final.pdf>

Dirección General de Empresas de la Comunidad Económica Europea. (s/f). Empresas responsables. Cuestionario de concienciación: Sitio web de la Dirección General de Empresas de la CE. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de Sitio Web de la Dirección General de Empresas de la CE: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf

Federación del Empresariado Chihuahuense. (s/f). RSE: Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas: FECHAC. Recuperado el 23 de abril de 2015, de Sitio web de FECHAC: http://www.fechac.org/pdf/instrumento_de_autodiagnostico_de_rse_para_las_empresas.pdf

Fernández García, R. (6 de mayo de 2011). Instrumentos de gestión de la RSC. Las memorias de sostenibilidad. Diario responsable (edición electrónica).

Forética. (2012). SGE 21: Forética. Recuperado el 14 de enero de 2015, de Sitio web de Forética: <http://foretica.org/conocimiento-rse/estandares/sge-21>

Forética. (2015). Informe de Forética sobre RSE en España: Ciudadanos conscientes, empresas sostenibles: Sitio web de forética. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de Sitio web de Forética: http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

García de la Torre, C. P. (2010). Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en Pymes. *Administración y Organizaciones*, 91-103.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2010). Responsabilidad Social Empresarial: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 24 de junio de 2015, de Sitio web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: <http://www.rseba.gob.ar/>

Guidelines: GRI. (2000). Recuperado el 14 de enero de 2015, de Sitio web del GRI: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>

Instituto Ethos. (2011). Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: Instituto Ethos. Recuperado el 8 de enero de 2015, de Sitio web del Instituto Ethos: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

Instituto Ethos. (2013). PLARSE: la experiencia de un programa por la RSE en América latina. Recuperado el 29 de diciembre de 2014, de Sitio web del Instituto Ethos: http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Publica%C3%A7ao-Plarse_Espanhol_Final_11Jan13.pdf

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación . (2012). Catálogo de Normas: IMNC. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de Sitio web del IMNC: <http://www.imnc.org.mx/CATALOGO%20DE%20NORMAS%2010-06-2014.pdf>

International Standard Organization. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto : sitio web de ISO. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de Sitio web de la International Standard Organization: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Legrand, F. (2009). ¿Qué herramientas se usan para medir y gestionar la RSE? : Responsabilidad Social on line: . Recuperado el 30 de junio de 2015, de Responsabilidad Social on line: <http://rseonline.com.ar/2009/11/herramientas-indicadores-para-medir-y-gestionar-rse/>

Meza, A. (2011). Indicadores sobre responsabilidad Social Corporativa: sitio web del ITAM. Recuperado el 23 de enero de 2015, de Sitio web del ITAM: direccionestrategica.itam.mx/wp-content/.../06/IndicadoresRSCOK.doc

Miguel-Tobal, J. (2001). Cuestionarios, inventarios y escalas. En F. C. Labrador, *Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta* (pág. 345). Madrid: Pirámide.

Monroy, G. (2014). Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género. Organización Latinoamericana de Energía (OLADE).

Navarra, F. C. (2000). Guía para la realización de diagnóstico de RSE en las PyMES de Navarra. Pamplona: Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (FCRAN).

Organización de Naciones Unidas. (2001). Red Pacto Mundial de Naciones Unidas. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de Red Pacto Mundial de Naciones Unidas: <http://www.pactomundial.org.mx/home/>

Pérez Pareja, F. (1996). Auto informes. Principios psicométricos en la evaluación psicológica. *Manual de evaluación psicológica. Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Siglo XXI.

Solis, J. (enero de 2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis económico*, 23(53), 275-288.

Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: Estándares y normas. Barcelona: IESE.

Tapia, M. &. (2007). Análisis Crítico de los Sistemas de Medición de Responsabilidad Social Empresarial y Propuestas de Mejora. Seminario de Sistemas de Medición de Responsabilidad Social Empresarial (pág. 108). Santiago de Chile, 2007: Universidad de Chile.

Vera, P. &. (2005). Manual de Escalas y cuestionarios en Psicología clínica y de la salud. Bogotá: Psicom Editores.

Yfarraguirre, L. (marzo de 2014). Necesidad de Indicadores de Medición de la Responsabilidad Social en las Universidades. Daena: International Journal of Good Conscience, 91(1), 142-157.

RECONOCIMIENTO

Proyecto de investigación financiado por la Universidad Nacional Autónoma de México a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, PAPIIT IN304015.

BIOGRAFÍA

Dr. Gabino García Tapia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: gabino@unam.mx

Dra. Rocío del Alba Llarena de Thierry, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: rllarenat@yahoo.com.mx

Dra. María Magdalena Chaín Palavicini, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: magalichainpalavicini@gmail.com

Dra. Sofía Iona Contreras Solyomvary, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: ilonasolyomvary@hotmail.com

Dr. Adrián Méndez Salvatorio, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: salvatorio@unam.mx

Dr. Eduardo Herrerras Arísti, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: eha_conta@yahoo.com.mx

Dr. Mauricio Reyna Lara, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: reynalara@yahoo.com.mx

INSERCIÓN LABORAL DE ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

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

RESUMEN

Bajo la premisa que destaca la importancia de la empleabilidad de los jóvenes profesionales, se caracteriza al proceso de inserción laboral de egresados de la Licenciatura en Administración como insumo (no exclusivo) para valorar la calidad de los procesos de formación; utilizando para ello encuesta inicial incluida en seguimiento de egresados, que contempla diez preguntas relativas a experiencias acumuladas con ingreso al mercado de trabajo durante la etapa estudiantil. Los resultados muestran que del universo de egresados; sólo 35% trabajó durante la realización de sus estudios, de éstos 31% durante toda la carrera y 40% en la etapa intermedia; al concluir la licenciatura, 23% estaba trabajando y de éstos 18% en negocios propios, la mayoría (69%) incorporados como empleados del sector privado; el medio más utilizado para identificar oportunidades laborales son recomendaciones (62%) y solo 7% señaló bolsas de trabajo de escuelas. Se concluye que en la universidad, deberá fortalecerse el espíritu emprendedor de estudiantes, así como la inclusión de prácticas profesionales y formalización de espacios de vinculación que favorezcan la detección de oportunidades laborales para estudiantes.

PALABRAS CLAVE: Mercado Laboral, Egresados, Educación Superior, Pertinencia

LABOR INSERTION OF ADMINISTRATION STUDENTS FROM CHIAPAS UNIVERSITY

ABSTRACT

Under the premise that emphasizes the importance of employability of young professionals, we characterized the job placement process of graduates. To assess the quality of training; we conduct a survey that includes follow-up graduates model. The survey includes ten questions on the experience gained on entry into the labor market during their studies. The results show the universe of graduates; only 35% worked during their studies, of these 31% worked throughout their studies and 40% in the intermediate stage of the degree. At the conclusion of the studies only 23% were working. Some 18% worked in their own businesses and the majority (69%) were employees in the private sector. The medium method used to identify employment opportunities are recommendations (62%). Only 7% indicated they used school job boards. We conclude that the university should strengthen the entrepreneurial spirit of students, as well as the inclusion of professional practice and formalization of linking spaces to facilitate the detection of employment opportunities for students.

JEL: A22, I23, J01

KEYWORDS: Labor Market, Undergraduates, Higher Education Relevance

INTRODUCCIÓN

La inserción laboral de quienes egresan de las Instituciones de Educación Superior (IES), entendido como un aspecto que además de aludir al sistema productivo de un país, también involucra a la universidad como entidad mediadora entre el constructo y la formación profesional (Justiniano, 2006), es una preocupación que desde finales del siglo XX se manifestaba en la Declaración Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción (UNESCO, 1998), al señalar la necesidad de reforzar la cooperación entre el mundo laboral y la previsión de las necesidades de la sociedad. En este contexto, la premisa de pertinencia, adquiere relevancia, pues sin olvidar que entraña varias dimensiones (Malagón, 2007), es indudable que dentro de ellas destaca la adecuada inserción de quienes egresan de las IES en el mercado laboral. Lo anterior, desde el concepto de empleabilidad, entendida como las posibilidades que tienen los profesionales para encontrar y conservar un empleo, en donde intervienen diversos factores como la formación, la experiencia, las cualidades y actitudes personales (Universia, 2009). Considerando además que en México, la proporción de estudiantes universitarios que combinan estudios con ocupaciones laborales, paulatinamente va incrementándose.

Por ello resulta relevante caracterizar los procesos de inserción temprana al mercado laboral de quienes estudian la Licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), con el propósito de identificar elementos que permitan repensar los procesos de formación profesional, buscando perfiles de egreso que acusen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los constantes cambios que presenta el mercado laboral (Cordera & Lomelí, 2006); considerando que las necesidades de profesionalización de la educación superior y la empleabilidad de los egresados, cada vez es más demandante y paulatinamente se alejan de los criterios que reconocían como estudiantes “ideales” aquellos que en exclusiva se centraban en sus actividades académicas y obtenían buenas calificaciones (Planas & Enciso, 2014). En este documento se presentan los resultados que muestran quienes egresan de las seis escuelas de la UNACH que ofrecen el programa educativo de licenciatura en Administración, respecto a los procesos de inserción laboral, durante su vida estudiantil; para ello se presenta como sigue: se aborda la revisión de la literatura en donde se reconoce que los procesos de inserción laboral de egresados de las IES, durante su estancia en las aulas, cada vez son más frecuentes y necesarios, pues representan una posibilidad concreta para adquirir experiencias y competencias que más adelante les serán requeridas al incursionar de lleno al proceso de búsqueda de empleos; posteriormente se describe la metodología utilizada, enfatizando las características del instrumento empleado, así como las subdimensiones exploradas; en seguida se detallan los resultados más relevantes y al final se vierten las conclusiones, limitantes y futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LITERATURA

Este estudio se enmarca en los supuestos que establece a la empleabilidad, como una competencia adquirida por una persona para diseñar su desarrollo profesional, incorporarse al mercado laboral y gestionar su desempeño profesional satisfactoriamente (Martínez, 2011); en donde si bien los propios estudiantes se convierten en los principales protagonistas de su empleabilidad (Campos, 2003), la universidad no puede permanecer ajena a los cambios socioeconómicos, culturales y tecnológicos que se observan (Martínez & Crespo, 2007); pues la empleabilidad va más allá que simples “saberes” y la formación universitaria debe ocuparse de una configuración psicológica y social de los estudiantes que reúna conocimientos, rasgos, destrezas y actitudes (Medina & García 2005). Es decir, este concepto trasciende la simple posesión de conocimientos o disposición de capacidades asociadas al empleo, ya que esto no significa que el individuo sea competente para ser empleable (Perrenoud 2004, 2008). Por ello resulta importante que en las universidades se fomente la inquietud y la conciencia sobre la importancia de contar con experiencia laboral dentro y fuera de las áreas específicas de cada especialidad; se adquieran competencias para resolver problemáticas laborales reales y se insista en la necesidad de aprender constantemente (Melchor, 2006), pues el trabajo que desarrollan los estudiantes universitarios en la etapa estudiantil, es fuente de adquisición

de competencias y factores de profesionalización, sobre todo representan la posibilidad de adquirir experiencias y enriquecer las hojas de vida de los mismos; por otro lado, desde la lógica de las competencias el que los universitarios en su vida estudiantil trabajen, debe ser medio para adquirir capacidades tan diferentes “como lo sean sus trabajos y, junto con los conocimientos y las habilidades técnicas que puedan adquirir con su trabajo, adquirirán también actitudes y hábitos que son un ingrediente fundamental de la profesionalidad” (Planas & Enciso, 2014, p.26) .

De acuerdo con Martínez (2012) dentro de los beneficios de la obtención de experiencias laborales durante la vida estudiantil, sobresale la posibilidad de formarse en el mundo del trabajo en un sentido amplio, pues se adquieren destrezas en tareas productivas, disciplina en el cumplimiento de obligaciones, se desarrolla el espíritu de cooperación para trabajar en equipo y de alguna forma permite obtener ventaja frente a los competidores que también demandan empleo. Por ello un factor que puede convertirse en mecanismo de éxito laboral de los jóvenes profesionistas es la combinación del estudio con el trabajo durante el proceso de formación universitaria, pues incrementa las posibilidades de emplearse profesionalmente al egresar, en contraste con quienes egresan habiéndose dedicado solo al estudio (Acosta, 2012), pues la falta de experiencia suele ser un obstáculo recurrente al que se enfrentan quienes egresan de las universidades cuando intentan obtener un empleo formal, sobre todo, en épocas como las actuales, en donde las tasas de desempleo son altas y deben competir con otros profesionistas que les llevan ventajas por haber laborado antes (Martínez, 2012). En este contexto, las prácticas profesionales incluidas dentro de programas de estudio, también juegan un papel importante para la profesionalización de los egresados, que adicionalmente suelen convertirse en cartera frecuente de candidatos para empresas, con mínimos costos de formación y selección (Valero & García, 2012).

De acuerdo con Rodríguez, citado por Hernández (2012) al problema de inexperiencia de los universitarios se agrega la ausencia de habilidades para buscar empleo, pues a los egresados universitarios suele faltarles información para indagar o rastrear las vacantes existentes, en parte debido a que se limitan a ver ofertas que se publicitan en anuncios impresos, sin explotar todas las opciones para detectar en dónde pueden ofrecer sus servicios, como bolsas de trabajo, compañías reclutadoras de recursos humanos, servicios de *internet*, por citar algunos. En México; datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2013) muestran que solo 40 de cada 100 profesionistas tienen un empleo relacionado con su formación universitaria y el resto desempeña puestos que no requieren educación superior o está desempleado; esto se agrava cuando se observa que 56 de cada 100 desempleados son menores de 30 años de edad y que 14% de los profesionistas desempleados son menores de 25 años y 8% son jóvenes entre 26 y 29 años de edad; de acuerdo con Tuirán (citado por Hernández, 2012) el mercado laboral suele cobrarles factura por la inexperiencia que acusan, comparados con los que ya la poseen. Entretanto en Chiapas; de acuerdo con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2015) del universo de desempleados existentes al cuarto trimestre de 2014; la mayoría (45%) son personas que cuentan con instrucción que alcanza la educación superior, respecto al rango de edades 45% del total de desempleados se ubican en el rango de 20 a 29 años.

Por su parte, resultados de la Encuesta sobre Escasez de Talentos, realizada por *Manpower Group* (2012) señalan que 3 de cada 10 directivos de América Latina, reconoce como principal dificultad para cubrir vacantes, la falta de experiencia de los candidatos. Lo anterior coincide con los resultados encontrados a través de la encuesta realizada en nueve países de Iberoamérica por la Fundación Universia (2012), en donde se afirma que la oportunidad de incorporarse a un mercado exigente demanda una preparación previa en el profesional, por ello contar con experiencia laboral, resulta de gran ayuda para los estudiantes. Un estudio en la misma UNACH con egresados entrevistados a dos años de ocurrido el egreso, mostró que la escasa experiencia laboral, fue el principal obstáculo enfrentado que les ocasionó demoras y dificultades para la obtención de empleo (Román, Franco & Gordillo, 2015). Actualmente en México, que los universitarios obtengan un empleo durante su etapa estudiantil no es novedoso (De Garay, 2009); datos de la Universidad de Guadalajara (U de G), de acuerdo con Planas & Enciso, (2014) señalan que en promedio

57.2% de los estudiantes contaba con un empleo un año antes de que ocurriera el egreso; y que de éstos 11.2% afirmó que la relación entre el trabajo desempeñado y los estudios realizados era baja; igual porcentaje manifestó que tenía una relación media, mientras que 34.9% reconoció que era alta la relación entre lo que estudiaba y lo que realizaba en el trabajo. Al respecto, estimaciones realizadas por Regalado & Ríos (2013) establecen que en el país, en promedio el 35% de los estudiantes universitarios combina estudios con ocupaciones laborales y que en el caso de la U de G, esta proporción es mayor pues se calcula que 43% de los estudiantes matriculados en esa institución se desempeñan simultáneamente en el mercado laboral. En este mismo sentido, la Universidad de Sonora (UNISON, 2008), al realizar el estudio de egresados de la licenciatura en Administración, encontró que al finalizar la carrera, cerca de 7 de cada 10 egresados ya estaban incorporados al mercado laboral y que de éstos en el 85% de los casos desempeñaban labores que mantenían mediana o total coincidencia con el perfil de egreso.

METODOLOGÍA

En este documento se presentan los resultados obtenidos a partir de realizar trabajo de investigación siguiendo una serie de pasos controlados con la posibilidad de ser manipulados por el investigador y tomando en cuenta solo los datos que aportan evidencias sobre los temas a estudiar (Gil y Rosas, 2010), cuyo propósito es caracterizar los procesos de inserción laboral durante la etapa estudiantil de quienes egresan de la Licenciatura en Administración en la UNACH. A partir de la clasificación del método científico propuesta por Eyssautier (2006), se recurrió al submétodo deductivo, utilizando el método de observación, a través de las técnicas de observación específica: investigación documental e investigación de campo; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se tiene alcance exploratorio y descriptivo; mismo que implicó cuatro etapas: recopilación de la información, procesamiento de datos, interpretación de la información y comunicación de resultados, las que en términos generales implicó las acciones descritas en la Tabla 1.

Tabla 1: Etapas Observadas Para el Desarrollo del Proyecto

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

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

Diseño

Los resultados que se presentan, corresponden a egresados de la generación que concluyó estudios en la Licenciatura en Administración en el ciclo Agosto-Diciembre 2014, en las seis Escuelas que a nivel estatal ofertan el programa y que pertenecen a la Dependencia de Educación Superior (DES): Ciencias Administrativas y Contables, adscrita a la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). El instrumento empleado parte de la propuesta sugerida por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2003), relacionada con seguimiento de egresados, que en la DES se aplica

en la etapa inicial (al momento de ocurrir el egreso) a través de instrumento que consta en total de 52 preguntas cerradas, comprendiendo seis dimensiones relacionadas con: rasgos generales, trayectoria educativa, incorporación y ubicación en el mercado laboral durante la vida estudiantil; opinión sobre servicios recibidos y opinión sobre los procesos de formación profesional. En este documento se socializan los resultados que se relacionan con el indicador: incorporación y ubicación en el mercado laboral durante la etapa estudiantil, integrado por diez preguntas cerradas. El estudio es no experimental con aplicación autoadministrada de la encuesta, mediante plataforma electrónica; se aplicó de manera censal alcanzando la cobertura descrita en la Tabla 2.

Tabla 2: Egresados de la Licenciatura en Administración (Ciclo Escolar Agosto-Diciembre 2014)

Escuela o Facultad	Total	Total	Sexo	
	Egresados	Encuestados	Hombre	Mujer
Facultad de Contaduría y Administración, C-I (FCA,C-I-Tuxtla)	119	118	55	63
Facultad de Ciencias de la Administración, C-IV (FCA,C-IV-Tapachula)	41	41	18	23
Facultad de Ciencias Administrativas, C-VIII (FCA, C-VIII-Comitán)	49	49	20	29
Escuela de Contaduría y Administración, C-VII (ECA, C-VII-Pichucalco)	26	26	8	18
Escuela de Ciencias Administrativas, C-IX-Tonalá (ECA, C-IX-Tonalá)	37	37	17	20
Escuela de Ciencias Administrativas, C-IX-Arriaga (ECA, C-IX-Arriaga)	37	37	18	19
Totales	309	308	136	172

Esta Tabla muestra la cobertura alcanzada en la aplicación del instrumento al universo de egresados; puede apreciarse que la mayoría de los egresados se concentran en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I (Tuxtla Gutiérrez) de la que egresó cerca del 38% del total de estudiantes; en seguida se ubican quienes egresan de la Facultad de Ciencias Administrativas, Campus VIII (Comitán), con 16%; los egresados de la Facultad de Ciencias de la Administración, Campus IV representan 13% y las escuelas ubicadas en Tonalá y Arriaga (Campus IX) aportan 12% cada una; la Escuela de Pichucalco es la que menor número de egresados reporta con 8%. Predomina el sexo femenino con 56% y solo un egresado no respondió la encuesta. Fuente: elaboración propia

Operacionalización de Variables

La Tabla 3, muestra la conceptualización, dimensiones, indicadores y número de preguntas de la variable analizada en este documento, relacionada con la incorporación y ubicación inicial en el mercado de trabajo de los egresados de la Licenciatura en Administración de la UNACH, durante su etapa estudiantil.

Tabla 3: Operacionalización de Variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Número de Preguntas
Experiencia laboral durante el desarrollo de la carrera	Realización de prácticas profesionales	Sí o No	4
	Trabajo durante los estudios	Sí o No	
Trabajo al concluir la carrera	Periodo de incorporación al trabajo	Inicial, Intermedio, Final o toda la carrera	3
	Relación: Trabajo-Estudio	Sí o No	
	Trabajo actual	Sí o No	
Relación trabajo/estudios realizados y sector económico al que pertenece el trabajo al egreso.	Antigüedad en el trabajo	Menos de un año, entre 1 y 2 años, más de 2 años	2
	Tipo de empresa contratante	Público, Privado o por cuenta propia	
	Relación Estudio/Trabajo actual	Sí, No, Moderado	
Medio utilizado para obtener trabajo	Sector económico específico	Gobierno, Comercio, Asesoría Empresarial, Construcción, Manufactura, Tecnologías, Otro.	1
	Medio utilizado para la incorporación al sector laboral	Recomendaciones, medio de comunicación, bolsas de trabajo externas, anuncios publicados en la escuela o facultad, bolsas de trabajo de la escuela o facultad, bolsas de trabajo por internet.	

Esta Tabla muestra la conceptualización, las dimensiones, los indicadores de respuestas y el número de preguntas, que a través de preguntas cerradas, de opción múltiple, se aplicó a la totalidad de los egresados de la Licenciatura en Administración en el ciclo escolar Agosto-Diciembre 2014; con el propósito de caracterizar el proceso de inserción laboral de los mismos, durante el desarrollo de la etapa estudiantil, en total fueron diez preguntas que de manera general buscan determinar la experiencia laboral acumulada por los estudiantes, en el momento en que ocurre el egreso. Fuente: elaboración propia

Metodología de Análisis

En el caso de los datos obtenidos que presentan conjuntos de etiquetas (si, no, inicial, intermedio, final, entre otros) tienen un nivel de medición que corresponde a datos ordinales, que aun cuando “tienen valores relativos, se pueden ordenar o clasificar” (Lind, Marchal & Wathen, p. 11, 2012). Para concentrar la información se construyó base de datos, a través de tablas de frecuencias, donde el estadístico más representativo es el promedio, representado en porcentajes; generando información a través de tablas de contingencias o cruzadas.

RESULTADOS

La Tabla 4, muestra las edades de los egresados de la Licenciatura en Administración, en las seis escuelas de la UNACH, que correspondieron al ciclo escolar Agosto-Diciembre 2014.

Tabla 4: Edades de Egresados de la Licenciatura en Administración de la UNACH

Escuela o Facultad	Edades									
	22	23	24	25	26	27	28	30	31	
FCA,C-I- Tuxtla	34	49	18	9	3	2	2	0	1	
FCA,C-IV- Tapachula	19	18	3	0	0	0	0	1	0	
FCA, C-VIII- Comitán	14	25	3	2	2	0	2	1	0	
ECA, C-VII- Pichucalco	2	11	3	4	4	0	1	0	1	
ECA, C-IX-Tonalá	17	15	4	0	1	0	0	0	0	
ECA, C-IX-Arriaga	16	18	0	1	1	0	0	1	0	
Totales	102	136	31	16	11	2	5	3	2	

En esta Tabla se aprecia que la edad promedio de quienes egresan de la Licenciatura en Administración, se ubican en 23.20 años; con un rango de 9; lo que muestra cierta dispersión en las edades de los egresados; el promedio determinado se observa con claridad en las Escuelas de Tuxtla, Comitán, Pichucalco y Arriaga, cuya mayoría de egresados declara 23 años de edad; mientras que en las escuelas de Tapachula y Tonalá; la mayoría de quienes egresan tienen 22 años; asimismo en la escuela de Tapachula, los egresados están concentrados casi en su totalidad entre 22 y 24 años; mientras que quienes egresan de la Facultad ubicada en Tuxtla; presentan mayor dispersión pues existen egresados en al menos ocho de las nueve categorías elegidas; en resumen las edades de egreso se concentran entre 22 y 26 años; aunque eventualmente existen algunos estudiantes que concluyen sus estudios con mayor edad. Fuente: elaboración propia

La Tabla 5, muestra los resultados reportados por egresados, respecto a la experiencia laboral acumulada durante la vida estudiantil; se incluye el desarrollo de prácticas profesionales, aun cuando formalmente dentro del plan de estudios no están incluidas con valor en créditos.

Tabla 5: Experiencia Laboral Obtenida Durante el Desarrollo de la Etapa Estudiantil

Escuela o Facultad	Prácticas Profesionales		Trabajo Durante los Estudios		Periodo de Incorporación al Trabajo				Relación Trabajo/Estudio	
	Si	No	Si	No	Inicial	Intermedio	Final	Toda la carrera	Si	No
	FCA,C-I- Tuxtla	44	74	48	70	4	20	7	17	32
FCA,C-IV- Tapachula	32	9	9	32	2	3	2	2	5	4
FCA, C-VIII- Comitán	48	1	30	19	5	11	5	9	18	12
ECA, C-VII- Pichucalco	10	16	8	18	3	1	0	4	3	5
ECA, C-IX-Tonalá	35	2	5	32	0	5	0	0	3	2
ECA, C-IX-Arriaga	37	0	9	28	2	4	1	2	6	3
Totales	206	102	109	199	16	44	15	34	67	42

A través de esta Tabla puede observarse que la experiencia laboral que acumulan quienes egresan de la Licenciatura en Administración en la UNACH, no es representativa, pues aun y cuando dos terceras partes (67%) de los egresados señalaron haber realizado prácticas profesionales, al no estar incluidas formalmente dentro del currículum y no tener valor en créditos, están sujetas a la discrecionalidad de los docentes que las establecen y en ciertas materias específicas; adicionalmente sólo 35% de quienes egresaron señalaron haber trabajado durante su vida estudiantil, de éstos 15% se incorporó al trabajo en el periodo inicial; 40% en etapa intermedia, 14% en la etapa final y 31% trabajó durante toda la carrera; por otro lado 61% de quienes se incorporaron al mercado laboral siendo estudiantes, manifestaron que el trabajo desempeñado mantenía relación con los estudios realizados. A nivel escuela; destaca que en Tuxtla y Pichucalco, contrario a la tendencia, son mayoría los egresados que no realizan prácticas profesionales y tratándose de egresados que trabajaron durante la realización de los estudios, los de Tapachula, Tonalá y Arriaga se ubican por debajo del promedio global, destacando los egresados de Comitán que muestra que 62% de sus egresados trabajaron durante el desarrollo de los estudios. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 6, se describen las características del trabajo de quienes al momento de concluir sus estudios de Licenciatura en Administración, señalaron desempeñar algún trabajo.

Tabla 6: Características del Trabajo al Concluir los Estudios

Escuela o Facultad	Trabajas Actualmente		Antigüedad en el Trabajo			Tipo de Empresa Contratante		
	Si	No	Menos de 1 Año	1 A 2 Años	Mas 2 Años	Privado	Público	Por Cuenta Propia
FCA,C-I- Tuxtla	31	87	20	2	9	23	4	4
FCA,C-IV- Tapachula	8	33	4	2	2	6	0	2
FCA, C-VIII- Comitán	17	32	8	2	7	11	3	3
ECA, C-VII- Pichucalco	6	20	4	0	2	4	1	1
ECA, C-IX-Tonalá	3	34	2	0	1	1	1	1
ECA, C-IX-Arriaga	7	30	3	2	2	5	0	2
Totales	72	236	41	8	23	50	9	13

Esta Tabla, muestra que del universo de egresados de la Licenciatura en Administración de la UNACH, en el ciclo escolar Agosto-Diciembre 2014; únicamente 23% señaló contar con un trabajo al momento de concluir la carrera; la antigüedad en el trabajo desempeñado en el momento de egresar en su mayoría (57%) no rebasa un año; 11% declara antigüedad que oscila entre uno y dos años y el 32% restante manifestó tener una antigüedad laboral superior a dos años; por otro lado, quienes manifestaron trabajar, más de dos terceras partes (69%) señalaron al sector privado como empleador; 12% al sector público y sólo 18% señaló trabajar por cuenta propia; una primera interpretación de este último dato, pareciera indicar que no se encuentran las condiciones mínimas para que quienes egresan de esta licenciatura puedan emprender negocios propios y la tendencia que predomina, al menos en esta generación, es la de desempeñarse como empleados. Aun cuando el promedio de quienes trabajan al concluir los estudios es del 23%; los egresados de Comitán se ubican por encima de ese promedio al contabilizar 53%, en oposición, solo 8% de egresados en Tonalá, señaló trabajar en el momento de concluir sus estudios. Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 describe la relación existente entre el trabajo desempeñado al concluir los estudios y el perfil de egreso de la carrera estudiada, asimismo se solicita la especificación del sector económico al que pertenece la empresa en la que se encuentran contratados.

Tabla 7: Relación Trabajo/Estudio y Sector Económico Específico al Que Pertenece el Trabajo Desarrollado Por Egresados de Administración de la UNACH

Escuela o Facultad	Sector Económico Específico							Relación Estudio/Trabajo Actual		
	Gobierno	Comercio	Asesoría Empresarial	Construcción	Manufactura	Tecnologías	Otra	Si	No	Moderado
FCA,C-I- Tuxtla	2	16	4	7	0	0	7	15	9	7
FCA,C-IV- Tapachula	0	4	2	0	0	1	1	3	3	2
FCA, C-VIII- Comitán	2	7	0	0	1	0	7	10	3	4
ECA, C-VII- Pichucalco	1	3	0	0	0	0	2	3	3	0
ECA, C-IX-Tonalá	1	0	0	0	0	0	2	0	2	1
ECA, C-IX-Arriaga	0	3	1	0	0	1	2	5	2	0
Totales	6	33	7	7	1	2	21	36	22	14

Por medio de los datos de esta Tabla se observa que del total de egresados de la Licenciatura en Administración de la UNACH, en el ciclo escolar Agosto-Diciembre 2014 que declaró trabajar en el momento de concluir los estudios; 30% señaló que el trabajo desempeñado no corresponde al perfil de egreso de la carrera estudiada; destacando el caso de Tonalá que como se vio en la tabla anterior, trabajan pocos y los pocos que trabajan lo hacen en puestos que no tienen relación con la carrera estudiada. Por otro lado el principal sector económico que emplea a los estudiantes de Administración es el Comercio con 46%, seguido de la categoría sin especificar (otra) que alcanzó 29%; el sector manufacturero no es significativo pues solo 1% de los estudiantes que trabajan al concluir sus estudios se ubicó en el mismo; de igual forma la asesoría empresarial no es representativa (pudiera pensarse que debiera serlo tratándose de estudiantes de Administración), pues solo alcanza 10%. Fuente: elaboración propia.

Finalmente a través de la Tabla 8; se describe el medio utilizado por los estudiantes de Administración para acceder a los puestos de trabajo.

Tabla 8: Medio Utilizado Por Estudiantes de Administración, Para la Incorporación al Trabajo

Escuela o Facultad	Medio Utilizado Para Incorporación al Trabajo			
	Recomendación	Medio Comunicación	Bolsa de Trabajo Externa	Anuncios Publicados en la Escuela o Facultad
FCA,C-I- Tuxtla	19	3	5	4
FCA,C-IV- Tapachula	5	1	2	0
FCA, C-VIII- Comitán	9	4	3	1
ECA, C-VII- Pichucalco	5	0	1	0
ECA, C-IX-Tonalá	2	1	0	0
ECA, C-IX-Arriaga	5	2	0	0
Totales	45	11	11	5

A través de los datos de esta Tabla se observa que el medio utilizado con mayor frecuencia por los estudiantes que egresaron de la Licenciatura en Administración en la UNACH, durante el ciclo escolar Agosto-Diciembre 2014; para obtener empleo fueron las recomendaciones personales, con 62%; seguido de la consulta a medios de comunicación y las bolsas de trabajo externas con 15% en ambos casos; destaca que únicamente 7% de quienes trabajan al concluir los estudios, se enteraron y obtuvieron empleo por medio de anuncios publicados en las escuelas (sin que se trate de bolsas de trabajo formalmente establecidas), en este sentido los datos parecieran indicar que las escuelas no evidencian los esfuerzos de vinculación con el sector empresarial de las áreas geográficas de influencia o éstos resultan insuficientes. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Desde la visión de la empleabilidad, caracterizar el proceso de inserción laboral temprana de los estudiantes universitarios, si bien no como elemento exclusivo, resulta importante para contribuir a la evaluación de la pertinencia educativa, sobre todo si se considera que una de las dimensiones de la pertinencia, justamente refiere las relaciones entre la universidad y el mercado de trabajo. Adicionalmente diversos estudios coinciden en la necesidad de que los egresados puedan contar con experiencia laboral, como un valor agregado a utilizar en el momento de la búsqueda de mejores oportunidades laborales, situación que además contribuye a la profesionalización de la educación superior y a la empleabilidad. En este sentido, adquieren relevancia los estudios de egresados que deben traducirse en elementos importantes para la actualización y reestructuración de planes y programas de estudio, para atender la problemática y necesidades que presentan las diversas carreras universitarias. Entendiéndolos como un mecanismo que permite vincular la formación académica de los estudiantes, con los requerimientos laborales, es decir, como una forma de conectar los procesos formativos con las exigencias del mercado laboral; sin olvidar que el reto de estos resultados estriban en la capacidad de las IES para “pedagogizar” los saberes obtenidos y transformarlos en saberes académicos e integrarlos al currículo (Malagón, 2007).

Del total de egresados de la Licenciatura en Administración de la UNACH; de la generación Agosto-Diciembre 2014; solo 67% señala haber realizado prácticas profesionales, sin olvidar que estas prácticas son discrecionales, pues no están consideradas formalmente dentro de los planes y programas de estudio; asimismo únicamente 35% de quienes egresaron señalaron que en algún momento de su vida estudiantil se incorporaron al mercado laboral y de éstos 61% lo hizo en trabajos que mantenían relación entre lo realizado y el perfil de egreso de la licenciatura; cuando concluyen sus estudios, esta proporción disminuye, pues solo 23% señaló contar con un trabajo en el momento de egresar; ubicándose en su mayoría en el sector privado, destacando que solo 18% de quienes manifestaron trabajar al terminar sus estudios lo hacía por cuenta propia; de igual forma, 30% de quienes trabajaban en el momento de finalizar su carrera profesional lo hacían en actividades que no mantenían relación con la licenciatura estudiada. Adicional a lo anterior, en la búsqueda de empleos, la mayoría (62%) acude a recomendaciones personales y pocos (7%) señalaron a los anuncios publicados en las escuelas y facultades de la UNACH, como el medio para obtener empleo, lo que confirmaría lo señalado por Rodríguez (citado por Hernández, 2012) en el sentido de que a los egresados suele faltarles imaginación en el momento de buscar empleo. Por otro lado, los resultados generados muestran cierta similitud con los obtenidos en otras universidades mexicanas, aunque con ciertos matices, pues mientras en la Universidad de Guadalajara seis de cada diez estudiantes al concluir los estudios cuenta con un trabajo y en la de Sonora siete de cada diez; en la UNACH, tratándose de estudiantes de Administración, esta proporción se ubica en 3.5 de cada diez; con diferencias también en la relación entre el trabajo desempeñado y el perfil de egreso de la licenciatura estudiada.

Limitaciones y Sugerencias

Deberá perfeccionarse el instrumento aplicado para recoger información; pues el utilizado no profundiza sobre las motivaciones de los estudiantes para ingresar al mercado laboral y deberá propiciar mayor especificidad en las respuestas relacionadas con la relación del trabajo desempeñado y el perfil de egreso de la licenciatura, asimismo con las jornadas de trabajo desempeñadas. Por otro lado, estos hallazgos debieran considerarse dentro de los procesos de gestión curricular, formalizando el desarrollo de prácticas profesionales, mejorando los procesos de vinculación institucional con el sector empresarial y creando bolsas de trabajo en cada una de las escuelas y facultades que ofertan este programa educativo, de tal forma que pueda facilitarse el proceso de incorporación laboral de los estudiantes y consolidar el desarrollo de las competencias involucradas en la empleabilidad de los egresados.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, S., A. (2013). “Políticas, actores y decisiones en las Universidades Públicas en México: un enfoque institucional” en *Revista de la Educación Superior No. 165*. ISSN 0185-2760. Vol. XLII (1). No. 165. Enero-Marzo. Págs. 83-100. ANUIES. Disponible en: http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/revista/Revista165_S1A5ES.pdf

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2003). “Esquema Básico para elaborar estudios de egresados”. ANUIES. 1ª. Reimpresión. México.

Campos, G. (2003). “Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad” en *Revista de la Facultad de Economía*. BUAP. Págs. 12-23

Cordera, C. R., Lomelí, V. L. (2006). “El mundo del trabajo y la exclusión social” México. Universidad Nacional Autónoma de México.

De Garay, A. (2009). “¿Y cuatro años después? De cómo los estudiantes de una generación transitan por la universidad”. México. UAM Azcapotzalco.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). “Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2012”. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>

Eyssautier de la M., M. (2006). “Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia”. Thomson. 5ª Edición. México.

Gil y Rosas (2010). “El arte de investigar y sus implicaciones” en *El arte de investigar*. Coordinado por Mejía, Juárez y Comboni. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Hernández, L. (2012). “Sin ejercer 60% de profesionistas; egresan con conocimientos obsoletos”, en *periódico Excelsior* del 30 de Julio de 2012.

Hernández, S. R.; Fernández, C. y Baptista L. (2010). “Metodología de la Investigación”. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.

Fundación Universia (2012). “El 69% de los universitarios considera las prácticas profesionales fundamentales para adquirir experiencia”. Disponible en <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2012/10/24/976736/69-universitarios-considera-practicas-profesionales-fundamentales-adquirir-experiencia.html>

Fundación Universia (2009). “Empleabilidad”. Portal electrónico de Fundación Universia Andorra Graduados. Disponible en: <http://graduados.universia.ad/mercado-laboral/empleabilidad/>

Justiniano, M., D. (2006). “La inserción laboral de los profesionales graduados en ciencias de la educación”. (Tesis doctoral). Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/2350>.

Lind, D., A., Marchal, W., G., & Wathen, S., A. (2012). “Estadística aplicada a los negocios y economía” (15ª edición). Mc Graw Hill. México

Malagón, P. L. (2007). “Currículo y pertinencia, en la educación superior”. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.

ManpowerGroup. (2012). “Estudio Manpowergroup sobre escasez de talentos. Resultados. 2012”. Disponible en: <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/577cf3004cs89b039519bdb640a80a8f/Estudio+ManpowerGroup+Escasez+Talento+2012.pdf?MOD=AJPERES>

Martínez, C., M. (2012). “La integración laboral del egresado de educación superior en México”. Tecnológico de Monterrey, Campus Morelia. Disponible en: http://ciige.mty.itesm.mx/memorias/CIIGE_VII/common/memorias/folio_008.pdf

Martínez, G., J. (2011). “La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social” en *Revista CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*. ISSN 1988-7833. Noviembre 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/cccss/15/jamg.html>

Martínez, L. M. & Crespo, F., E. (2007). “La evaluación en el marco del EEES: el uso del portafolio en Filología Inglesa” en *Revista de Docencia Universitaria*. Volumen 5. Número 2. Págs. 161-175. Disponible en: <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/91299/00820113000437.pdf?sequence=1>

Medina, R. & García, M. (2005). “La formación de competencias en la Universidad” en *Revista Electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*. Disponible en: <http://www.aufop.com/aufop/revistas/indice/digital/114>

Melchor, G., P. (2006). “Empleabilidad, impulso para la carrera profesional”. En *Revista IntegraTEC en línea*. No. 60. Enero-Marzo. Págs. 22-26. Disponible en: https://egresados.itesm.mx/vinculación/Edi_69/edi_69.pdf

Planas, C., J., Enciso, A., I., (2014). “Los estudiantes que trabajan: ¿tienen valor profesional el trabajo durante los estudios?”, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior*. Volumen 5, Núm. 12, pp. 23-45, ISSN:2007-2872. Disponible en: <https://ries.universia.net/article/view/133/estudiantes-trabajan-tiene-valor-profesional-trabajo-estudios->

Perrenoud, P. (2004). “Diez nuevas competencias para enseñar”. Barcelona. Graó

Perrenoud, P. (2008). “Construir las competencias ¿es darle la espalda a los saberes?” en *Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico. Disponible en: http://www.redu.m.es/Red_U/m2

Regalado, C., S. & Ríos, A. J. (2013). “Trabajo y rendimiento escolar de los estudiantes universitarios. El caso de la Universidad de Guadalajara, México” en *Revista de la Educación Superior* No. 166. ISSN 0185-2760. Vol. XLII (2). No. 166. Abril-Junio. Págs. 9-34. ANUIES. Disponible en: http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista165_S1A5ES.pdf

Román, F., J., Franco, G., R., y Gordillo, M., A. (2015). “Incurción Laboral de Egresados: Como Elemento Para Evaluar la Pertinencia” en *Revista Global de Negocios*. ISSN: 2328-4641, Volumen 3, Número 1, pp. 45-55. The Institute for Business and Finance Research.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO1998) “La educación superior en el siglo XXI: visión y acción”. Documento de Trabajo. París. Disponible en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2015). “Información laboral Chiapas. Abril 2015”. Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. Documento electrónico. Disponible en: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areasatención/areas___/web/pdf/perfiles/perfil%20chiapas.pdf

Valero, O., F., García, G., I. (2012). “Estudio Demandas del Mercado Laboral a los Titulados Universitarios”. Universidad de Granada. Disponible en: [http://cpep.ugr.es/pages/documentos/estudiodemandasdelasempresasalostitulados2012/!](http://cpep.ugr.es/pages/documentos/estudiodemandasdelasempresasalostitulados2012/)

Universidad de Sonora, UNISON (2008). “Estudio de egresados de la Universidad de Sonora 2008”. UNISON. Hermosillo.

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo financiero recibido por parte del Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE, 2014); que permitió la presentación y publicación de resultados.

BIOGRAFÍA

Juan Carlos Román Fuentes; docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico juancrf@gmail.com. Líder del Cuerpo Académico en Consolidación: “Procesos educativos y de Gestión de las Ciencias Administrativas y Contables.

Ángel Esteban Gordillo Martínez, docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico aegomar14@live.com.mx. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación: “Procesos educativos y de Gestión de las Ciencias Administrativas y Contables.

Rafael Timoteo Franco Gurría; docente adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico rfrank36@hotmail.com. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación: “Procesos educativos y de Gestión de las Ciencias Administrativas y Contables.

PROPUESTA DE UN SISTEMA BÁSICO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y DE CALIDAD PARA EL SISTEMA NACIONAL DE INSTITUTOS TECNOLÓGICOS

Ma. del Carmen Cornejo Serrano, Instituto Tecnológico de Celaya
Pedro Alberto Quintana Hernández, Instituto Tecnológico de Celaya
Eloísa Bernardett Villalobos Oliver, Instituto Tecnológico de Celaya

RESUMEN

El Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos no cuenta con un sistema básico de indicadores de desempeño y calidad, por lo que en este trabajo se hace una propuesta de un sistema de indicadores en la educación superior tecnológica. Se revisaron los indicadores que se utilizan en la educación superior en Europa, Estados Unidos, América Latina y México; para Europa y Estados Unidos se analizaron estudios comparativos entre las instituciones de educación superior mejor ubicadas en el ranking internacional, donde se mostraron un conjunto de 192 indicadores de desempeño. Para América Latina se proponen 40 indicadores, en México la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) presentan 1478 indicadores para instituciones de educación superior y por otra parte la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) expone 50 indicadores para medir el desempeño de sus facultades. En este trabajo se hace una propuesta de 61 indicadores de desempeño y calidad para lograr tanto la autoevaluación como la comparación interinstitucional. Estos indicadores se desarrollaron para evaluar los procesos estratégicos en que se dividen las actividades sustantivas (académicas, vinculación y extensión, planeación, administración de recursos y calidad en educación) llevadas a cabo en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

PALABRAS CLAVE: Sistema de Indicadores, Indicadores de Desempeño, Indicadores Calidad

A BASIC SYSTEM OF PERFORMANCE AND QUALITY INDICATORS FOR THE NATIONAL TECHNOLOGY INSTITUTES: A PROPOSAL

ABSTRACT

The National System of Technological Institutes does not have a basic system of performance and quality indicators. So, in this paper a proposal for a system of indicators in technological higher education is presented. The indicators used in higher education in Europe, United States, Latin America and Mexico were reviewed. In Europe and the United States we analyzed comparative studies between the highest ranked institutions of higher education. They used 192 performance indicators. In Latin America 40 indicators have been used, in Mexico The National Association of Universities and Institutions of Higher Education (ANUIES) proposed 1478 indicators and National Autonomous University of Mexico (UNAM) proposed 50 indicators to measure the performance of its schools. In this paper, we propose a set of 61 performance and quality indicators for both internal and external comparisons. These indicators were developed to evaluate the strategic processes of substantive activities (academic, public relations, continuous education, planning, resource management and quality in education) carried out in the Technological System.

JEL: I23

KEYWORDS: Indicators System, Performance Indicators, Quality Indicators

INTRODUCCIÓN

Como parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013-2018), en su tercera de las cinco metas nacionales, se indica un México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito. Los Institutos Tecnológicos forman parte del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT), como parte de la Subsecretaría de Educación Superior Tecnológica y son coordinados a través de la Dirección General del Educación Superior Tecnológica (DGEST). Actualmente cuentan con una población de 292,770 estudiantes de licenciatura y posgrado en los Tecnológicos Federales y de 194,129 estudiantes de los Tecnológicos Descentralizados, haciendo un total de 491,165 estudiantes en el sistema (Anuario Estadístico del Sistema Integral de información [SII], 2012-2013).

El SNIT está constituido por 262 instituciones, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos Federales y 130 Institutos Tecnológicos Descentralizados, 4 Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). El sistema cuenta con una oferta educativa de 41 programas de licenciatura, 7 programas de especialización, 22 programas de maestros con orientación profesional, 28 programas de maestros en ciencias y 15 programas de doctorado en todo el país (Anuario Estadístico del SII). La DGEST establece el compromiso de implementar todos sus procesos orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes, sustentada en la calidad del proceso educativo, para cumplir con sus requisitos, mediante la eficacia de un sistema de gestión de calidad y mejora continua, conforme a la norma ISO 9001:2008/NM-CC-9001-IMNC-2008. Dentro de sus objetivos se encuentran:

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas. Debido a que en el sistema nacional de institutos tecnológicos no se cuenta con una propuesta de un sistema de indicadores de desempeño y calidad que pueda ser adaptado por cualquier Tecnológico, como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones a nivel central, así como para la autoevaluación del campus y a su vez para la comparación interinstitucional, es que se hace esta propuesta, siendo así que la pregunta de investigación es: ¿Existe un conjunto básico de indicadores que puedan caracterizar el desempeño y la calidad del Proceso Estratégico Académico, Proceso Estratégico de Vinculación, Proceso Estratégico de Planeación, Proceso

Estratégico de Administración de Recursos y Proceso Estratégico Calidad de la Educación, que permitan apoyar la toma de decisiones, autoevaluación y comparación interinstitucional en la educación superior en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos?. La identificación de los principales criterios e indicadores permitirán que la toma de decisiones sea oportuna y pertinente, a nivel central e institucional, siempre en busca de la mejora de la calidad de la oferta del servicio educativo a nivel licenciatura y posgrado, pues con ello se logrará que los estudiantes tengan acceso a una educación superior de calidad, donde los planes y programas de estudio que serán las directrices de su preparación, garanticen estar evaluados y avalados por instituciones certificadoras y acreditadoras. Es pues importante contar con un sistema básico de indicadores que permita a las instituciones educativas, de manera natural, llevar a cabo el proceso de mejora continua y garantía de calidad en el servicio educativo, a través de la retroalimentación generada por un sistema de indicadores, que favorezcan la permanente acreditación de sus carreras y la continuidad en la obtención de la certificación de sus procesos. Después de hacer la revisión bibliográfica de los indicadores que se usan en los países con mayor número de instituciones de educación superior, incluidas en el ranking académico mundial de las universidades (Buela et al., 2009), de los indicadores propuestos para la educación superior en América Latina (Carot, 2012), así como de los indicadores propuestos por ANUIES (Estévez y Pérez, 2007) y los propuestos por la UNAM (2013), es que se hace el planteamiento de indicadores que en esta investigación se presenta. La organización de este artículo presenta la siguiente organización. En la primera sección, presentamos la introducción, en la segunda sección se incluye una revisión literaria relevante, en la tercera sección, se presenta el método utilizado para realizar dicha investigación, En la cuarta sección se presentan los resultados obtenidos y finalmente en la quinta sección se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN LITERARIA

Calidad en la Educación Superior

Álvarez y Topete (1997) definen a una Institución de Educación Superior (IES) de calidad como aquella que tiene un sistema de evaluación y retroalimentación de información sobre la formación del estudiante que le permite practicar los ajustes apropiados en los programas o en las políticas institucionales cuando se plantea la necesidad de cambio o mejora. La calidad se identifica no con el prestigio o las instalaciones físicas, sino más bien con un proceso permanente de autocritica y autoexigencias que hacen hincapié en la contribución de las instituciones a la formación intelectual y personal de sus estudiantes, maestros y directivos. La preocupación de la calidad en la educación superior puede ser abordada desde diferentes enfoques, uno de ellos puede ser un movimiento hacia la calidad como una forma de justificar una bolsa económica de financiamiento para lograr una mejor infraestructura en la institución, o bien se puede considerar la búsqueda de la calidad como una estrategia de desarrollo, la cual considera al proceso de enseñanza aprendizaje como eje de transformación productiva, sustentable y con equidad.

Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009) mencionan que el término de calidad educativa tiene una naturaleza multifactorial, pues depende de múltiples variables, incluyendo planes y programas de estudio, el proceso de enseñanza aprendizaje, el uso de recursos didácticos muy variados como podrían ser medios electrónicos, un medio ambiente adecuado incluyendo la gestión de la institución educativa. La gestión escolar, es decir, el trabajo que los cuadros directivos realizan para apoyar el trabajo de los actores involucrados –docentes, alumnos, administrativos, personal de apoyo- es de vital importancia, pues cada decisión que toman impacta la operación diaria de la institución educativa, impactando a la calidad en el proceso. El enfoque de calidad debe estar centrado en lograr administrar o gestionar la calidad en las organizaciones, tanto en los procesos como desde la perspectiva del cliente, ya que la educación debe transformarse para enfrentar los retos de la sociedad actual (Velázquez, Terrazas y Ruiz, 2014).

Indicadores de Desempeño y Calidad

Las instituciones de educación superior contemplan como una de sus prioridades la gestión de la calidad, puesto que son considerados como centros generadores de capacitación profesional, unidades de producción de conocimiento y tecnología, así como formadores de investigadores, que se han de incorporar al sector productivo y a las dependencias gubernamentales. Aunque para la población en general, el concepto de calidad se asocia en general con el éxito que tengan los egresados en el mercado laboral, según las necesidades regionales y globales del entorno (Raimers y Villegas, 2005; Gutiérrez, 2005, citado en Hernández, Arcos y Sevilla, 2013). El sistema de gestión es un sistema holístico, que aglutina estrategia y gestión con un sentido global y participativo, ajustándose perfectamente a los nuevos conceptos en recurso humano y que da respuesta a la lucha permanente de las instituciones educativas en la búsqueda de la eficiencia para ofrecer mayor calidad en la enseñanza, y en la búsqueda de la eficacia para que el estudiante alcance el éxito en su formación (Fernández, 2001, citado por Velázquez et al., 2014).

La calidad en las IES (Instituciones de Educación Superior), el papel dentro de las políticas del sector educativo y su dinámica de transformación, exige de ellas la capacidad de evaluarse tanto interna como externamente. Las metodologías utilizadas para tal fin, establecen diferentes variables cuantitativas y cualitativas, generando heterogeneidad en la evaluación y en el proceso de establecer los indicadores, pues no existe una herramienta genérica que sirva como orientación en el establecimiento y seguimiento de sus mediciones; tampoco hay total claridad metodológica para procesar toda la información generada por las mismas IES (Vázquez y Carrillo, 2010). Ciudad (2004) menciona que para lograr la aplicación de los conceptos de calidad en las IES (Instituciones de Educación Superior) se requiere contar con un conjunto de procedimientos por medio de los cuales la organización toma conciencia de las expectativas y también de las necesidades que tienen todos sus clientes, pues forman parte de una cadena de valor. Esto permitirá la retroalimentación a la institución por lo que es necesario contar con un dispositivo organizacional complejo, al cual se le denomina el Sistema de gestión de Calidad (SGC), que incluye las funciones de planificación, organización, evaluación y mejora, coordinadas con una fórmula de liderazgo a autoliderazgo en todos los niveles y procesos de la institución.

Los cambios tecnológicos de la década pasada, el incremento de costos en la educación, la búsqueda de diferentes formas de subsidio, la competencia en el reclutamiento de estudiantes, así como la investigación científica y sus resultados han llevado a la educación universitaria en la dirección de la calidad y satisfacción de los clientes; tal como lo establece la Declaración de Bolonia en 1999, donde se busca la compatibilidad de la currícula de los sistemas educativos superiores europeos, así como el énfasis en la importancia de la investigación como base para la educación académica, que genera el desarrollo económico y cultural de la sociedad (Sitnikov, 2011). Además de que uno de los principales objetivos de la Declaración firmada por 29 países europeos fue la de fortalecer la cooperación en el aseguramiento de la calidad en la educación superior, considerando y desarrollando criterios y metodologías que pudieran ser comparadas, De acuerdo a Schwarwatz y Westerhijden (2004, citado en Rosa, Sarrico y Amaral, 2012) el proceso de Bolonia ha sido un motor de cambio en lo que respecta a los mecanismos de dirección de calidad, en 2005 se establecieron las normas y directrices para el aseguramiento de la calidad en las instituciones del área de educación superior (ESG) y en 2007 se estableció el registro para el aseguramiento de la calidad en la educación superior de Europa (EQAR). Las normas de la ESG son un conjunto de estándares, procedimientos y guías que las instituciones de educación superior y las instituciones de educación superior deben observar para implementar, evaluar y acreditar los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación superior en Europa, que de acuerdo a la ENQA (2007), constituyen el primer paso para lograr este objetivo común.

Tlapa, Limón y Báez (2009) afirman que la calidad es una necesidad que presupone una buena oportunidad de modernización del sistema educativo, en las Instituciones de Educación Superior (IES), donde los alumnos tengan la oportunidad efectiva y eficiente de desarrollar las competencias que los perfiles de egreso proponen. Consideran que el estándar ISO 9001 es una opción que las IES han tomado y además proponen

una integración del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) bajo la norma ISO 14001 (ISO 14001:2004, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, México [2001]). En este mismo análisis comparativo se señala que algunos de los beneficios clave de la implantación de estos modelos de gestión de calidad, reportados por las instituciones o los departamentos analizados, son la adopción de mediciones de calidad y mejora en la gestión de la calidad. Además se cuenta con beneficios tangibles para los diferentes clientes de las instituciones de educación superior, tales como incremento en los recursos presupuestales, mejora en los servicios al cliente y calidad moral en el profesorado; estos modelos también incorporan la perspectiva de cliente a los estudiantes, un calificativo de importancia creciente, en el medio ambiente tan competitivo, además de permitir identificar las áreas de oportunidad para mejorar la calidad. En México, la mejora continua de los elementos que caracterizan a una institución de educación superior que es reconocida por su buena calidad considerada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Subsecretaría de Educación Superior (SES), está compuesta por dos vertientes principales: la oferta educativa de buena calidad y la gestión institucional competente (Guía PIFI, 2012; citado en Velázquez et al., 2014).

Los Criterios e Indicadores Como Instrumentos de Medición

Una buena definición del criterio de calidad, guía y hace sencillo definir los indicadores. Una regla útil consiste en que si después de definir un criterio de calidad no se puede identificar un indicador que resulte apropiado, se vuelve a revisar el criterio porque, probablemente, no estará bien definido (García, Ráez, Castro, Vivar y Oyola, 2003). Un indicador de calidad y/o desempeño utilizado para evaluar una Institución de Educación Superior proporciona evidencia para demostrar que cierta condición se cumple o que cierto resultado se ha o no alcanzado. Los indicadores utilizados en las evaluaciones de las IES (Instituciones de Educación Superior) permiten medir el progreso hacia el cumplimiento de los resultados, metas y objetivos esperados, son una parte esencial de un sistema basado en resultados. Los indicadores permiten un manejo ágil, audaz y eficaz de la información necesaria para la planificación de políticas educativas, cambios institucionales y mejoras en los procesos educativos al interior de las IES. Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las diferentes actividades. Es decir, la forma particular (numérica) en la que se mide o evalúa cada uno de los criterios. Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el área en el que se trabaja y, como es natural, respetando ciertas recomendaciones:

deben ser siempre fáciles de capturar.

deben enunciarse con objetividad y de la forma más sencilla posible.

deben resultar relevantes para la toma de decisiones.

Vázquez y Carrillo (2010) consideran a los indicadores como instrumentos del control de gestión y son una herramienta valiosa que debe tener el propósito de orientar a la institución hacia el mejoramiento continuo. Los indicadores de gestión, son instrumentos para medir, no solo la utilización de los recursos financieros, sino el resultado obtenido con la docencia, la investigación, la capacitación, la asesoría y consultoría, la comunidad estudiantil y egresados. De igual manera consideran a los indicadores como: medios para llevar a cabo el control de la gestión, instrumento diagnóstico, útiles para analizar rendimientos, guía y apoyo para el control, factor positivo tanto para la organización como para las personas, ayuda para lograr los fines, instrumentos para la administración, información y valor agregado. Para tal fin, los indicadores deben ser pocos, pero relevantes, deben poderse medir y tener validez, es decir, reflejar resultados confiables. Igualmente deben ser explícitos, ser capaces de medir claramente las variables con respecto a las cuales se efectuará el análisis. Pueden ser cualitativos o cuantitativos, estáticos (cuando describen un momento en el tiempo), o dinámicos (cuando miden comportamientos y tendencias a lo largo de un período). Sin embargo y luego de su implementación, el sistema de indicadores para el análisis de la gestión, requiere ser monitoreado y de acuerdo a ese seguimiento ser ajustado o cambiado en los aspectos requeridos. Con el objetivo de construir un sistema de indicadores de evaluación de la calidad

universitaria, González (2006), analiza dos universidades españolas con muestras de identidad propia y propone una serie de 14 factores, lo cuales son:

Satisfacción personal
Competencias académicas
Objetivos de la educación superior
Derechos del alumnado
Deberes del alumnado
Criterios de evaluación del rendimiento académico
Competencias profesionales
Docencia en red
Valoración del sistema tutorial
Objetivos del sistema de tutorías
Objetivos de evaluación del rendimiento académico
Demandas en la acción tutorial
Cumplimiento de la programación docente
Satisfacción con la evaluación del rendimiento académico

Entre los que destacaron por su potencialidad y utilidad, la satisfacción del alumnado, las competencias académicas y profesionales, la evaluación del rendimiento académico, la enseñanza virtual y a acción tutorial. Gómez y Sánchez (2013) definen a los indicadores como elementos informativos de carácter cuantitativo o cualitativo, que miden (no de manera directa) la eficiencia y el desempeño (indicadores de desempeño) de las operaciones o los procesos dentro de la institución, o bien miden los esfuerzos de la gerencia (indicadores de gestión) para influenciar el desempeño de la organización.

Valenzuela et al. (2009) identifican las características de un modelo de evaluación que proporciona información a los directivos de una institución educativa para mejorar el proceso de toma de decisiones, gestión institucional y calidad en el servicio educativo. Definen a la gestión de calidad como un proceso que implica una visión a corto, mediano y largo plazo de la institución; una planeación de la tarea educativa, una propuesta de estrategias innovadoras, una alineación de la tarea educativa con las necesidades de la sociedad, entre otras. Este modelo parte de las premisas: a) Orientación a la calidad, b) Simplicidad, c) Enfoque sistémico, d) Adaptabilidad e) Precisión de la información y f) Ética. El modelo de evaluación contó con un conjunto de 10 componentes vinculados a metas institucionales, los cuales fueron:
Formación integral y calidad

Capital humano
Capital social
Investigación
Consultoría
Servicio social
Promoción cultural
Patrimonio físico
Prestigio social
Sustentabilidad económica

Vinculados a estos 10 componentes se propusieron 54 indicadores, en términos de su relevancia para proveer de información a los cuerpos directivos y alinear sus acciones al logro de las metas.

Propiedades de un Sistema de Indicadores

Carot (2012) en la propuesta del sistema de indicadores para América Latina argumenta que habitualmente los indicadores no se manejan de forma individual sino formando parte de sistemas estructurados de indicadores, además establece que es deseable que estos sistemas tengan a su vez determinadas propiedades,

adicionalmente a las que deben poseer los indicadores individualmente las cuales son: a) completitud, b) pertinencia, c) simplicidad y d) utilidad. Así pues, el diseño del sistema de indicadores debe de ser capaz de ofrecer información adecuada, clara y accesible, a cada uno de los colectivos a los que se dirige. Por tanto debe tener la flexibilidad suficiente como para proporcionar información adecuada al uso de cada colectivo: estudiantes, gestores, instituciones, gobiernos etc. Por lo que menciona que el diseño de cualquier sistema de indicadores requiere un marco conceptual previo desde el que se realice la selección de indicadores y donde se estructuren de forma jerárquica o relacionada. Una definición clara de este marco, con una delimitación precisas de las dimensiones y subdimensiones que se pretende medir y su alcance permitirá tener mejores variables e indicadores.

METODOLOGÍA

Preámbulo

La propuesta del Sistema Básico de Indicadores de Desempeño y Calidad no tiene un carácter exhaustivo, constituye más un punto de referencia a partir del cual los Institutos del Sistema Tecnológicos seleccionarán los indicadores que les permitan medir más claramente el cumplimiento de sus resultados vinculados a sus objetivos institucionales. En primer lugar se realizó de una revisión minuciosa de los reportes de sistemas de indicadores usados en los países de Europa de más alto ranking académico (Buela et al., 2009), así como en América Latina (Carot, 2012). Estévez y Pérez (2007) hacen una propuesta muy extensa de los indicadores que pueden ser utilizados por las instituciones de Educación Superior en México. Por otra parte se hace también una propuesta de indicadores por parte de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México, 2013). A partir de toda la información bibliográfica recopilada, se utilizó una matriz de incidencias para determinar los indicadores más utilizados a nivel nacional e internacional, y con el apoyo de personal docente e investigadores, además de personal administrativo y del área de calidad, se elaboró esta primera propuesta del sistema de básico de indicadores de desempeño y de calidad, el cual se divide en cinco procesos estratégicos: académico, de vinculación y extensión, de planeación, de administración de recursos y de calidad en la ecuación. Asumiendo el modelo de evaluación descrito se realizará esta primera versión que se aplicará, en una segunda etapa a los Tecnológicos del Estado de Guanajuato, para efectos de validación y comparación.

Variables

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan la importancia de identificar las variables independientes en toda investigación, por lo que el planteamiento de dichas variables que se considera en la presente propuesta corresponde a los cinco procesos estratégicos o funciones sustantivas que se llevan a cabo en el Instituto Tecnológico, las cuales son:

Proceso Estratégico Académico
Proceso Estratégico de Vinculación y Extensión
Proceso Estratégico de Planeación
Proceso Estratégico de Administración de Recursos y
Proceso Estratégico Calidad Educativa.

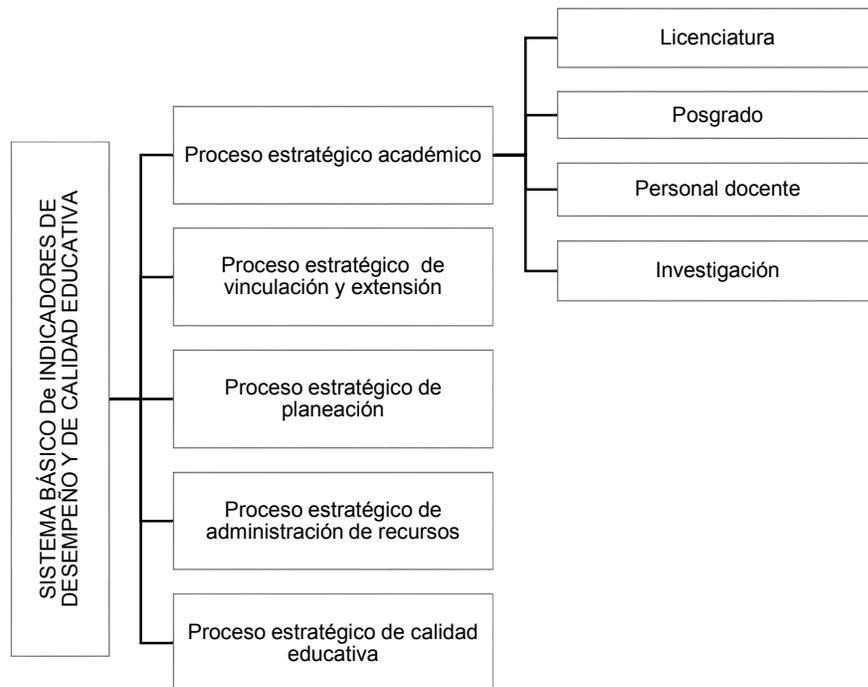
RESULTADOS

Organización del Sistema de Indicadores

Como resultado del análisis bibliográfico intensivo hecho en el presente trabajo y con el apoyo de evaluadores, investigadores y expertos del área de calidad es que se hace la siguiente propuesta del Sistema Básico de Indicadores de Desempeño y Calidad, el cual está organizado considerando las funciones

sustantivas de un Tecnológico, por lo que las actividades se agrupan en: Proceso Estratégico Académico, Proceso Estratégico de Vinculación y Extensión, Proceso Estratégico de Planeación, Proceso Estratégico de Administración de recursos y Proceso Estratégico Calidad, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Procesos del Sistema Básico de Indicadores de Desempeño y Calidad

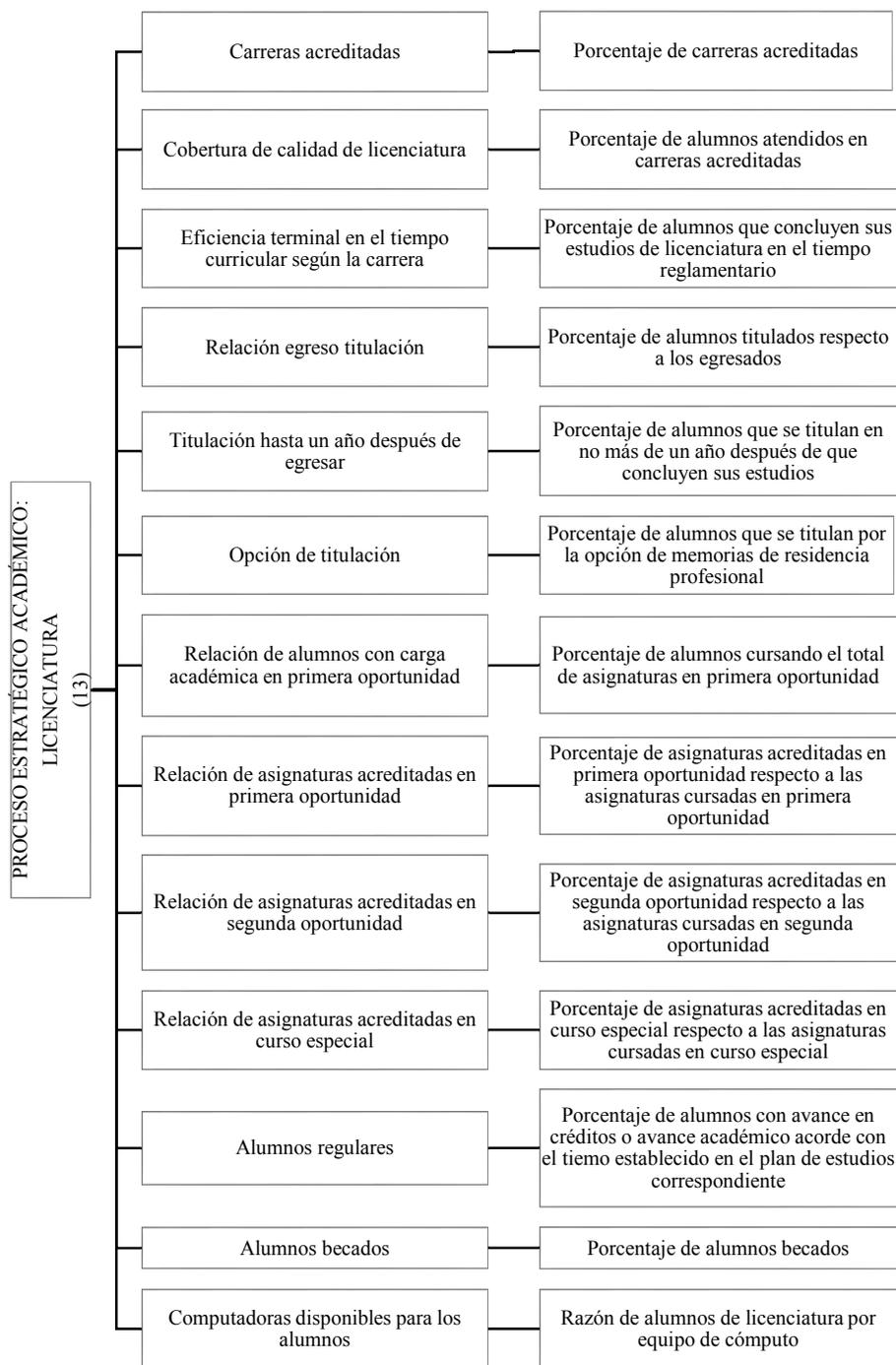


En esta figura se muestran los 5 Procesos Estratégicos y las cuatro dimensiones del proceso estratégico académico, en los que se dividen las actividades sustantivas en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Proceso Estratégico Académico

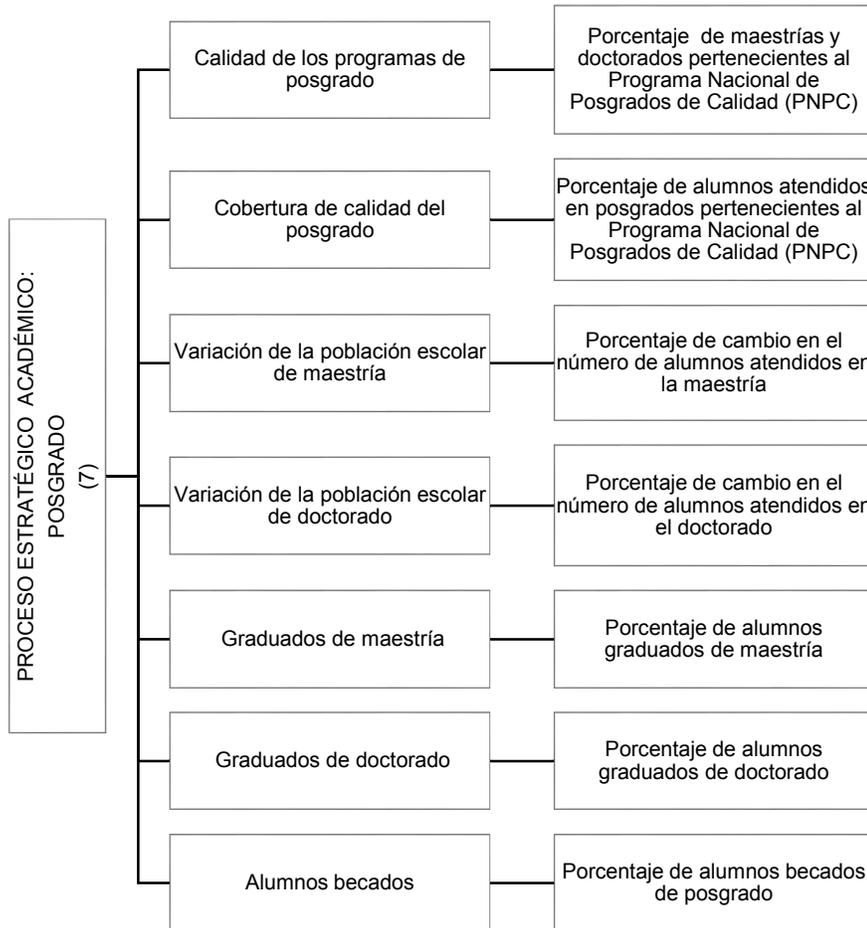
El Proceso estratégico académico contiene cuatro dimensiones, las cuales pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores. En las Figuras de la 2 a la 5 se muestran cada una las dimensiones y sus indicadores, así como la descripción de cada uno de ellos.

Figura 2: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico Académico de Licenciatura



En esta figura se muestran los 13 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico Académico en su dimensión de Licenciatura, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Figura 3: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico Académico, Posgrado



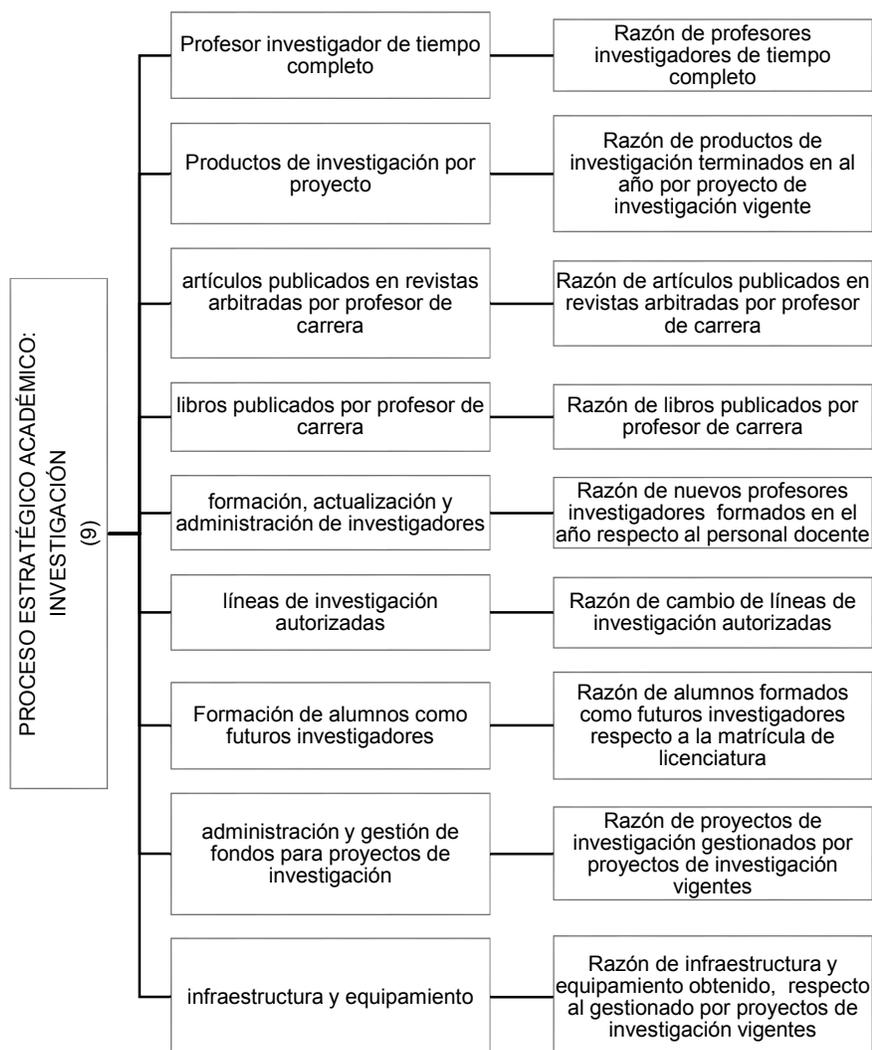
En esta figura se muestran los 7 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico Académico en su dimensión de Posgrado, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Figura 4: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico Académico de Personal Docente



En esta figura se muestran los 8 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico Académico en su dimensión de Personal Docente, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Figura 5: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico Académico de Investigación

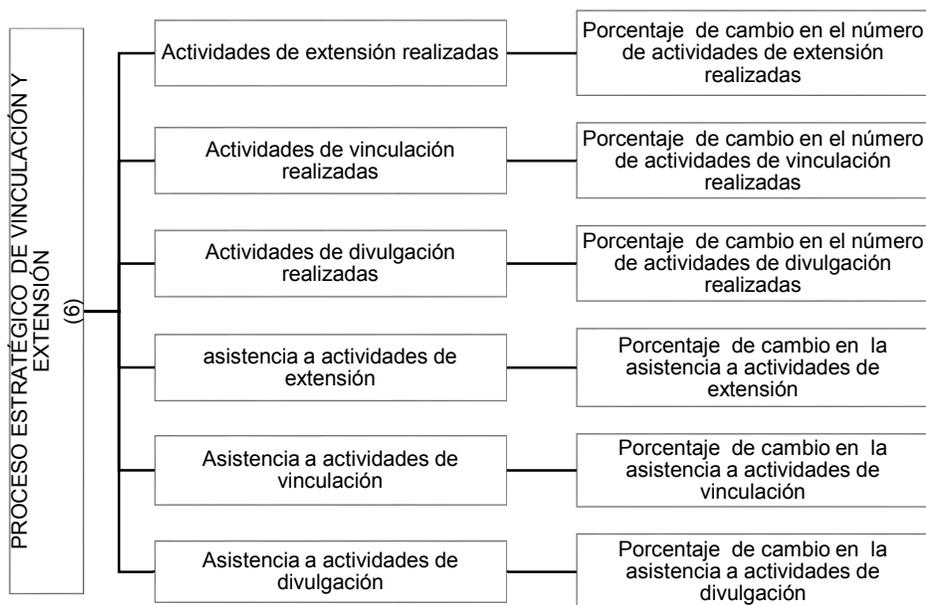


En esta figura se muestran los 9 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico Académico en su dimensión de investigación, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Proceso Estratégico de Vinculación y Extensión

En la Figura 6 se muestran las dimensiones e indicadores del proceso estratégico de vinculación y extensión.

Figura 6: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico de Vinculación y Extensión

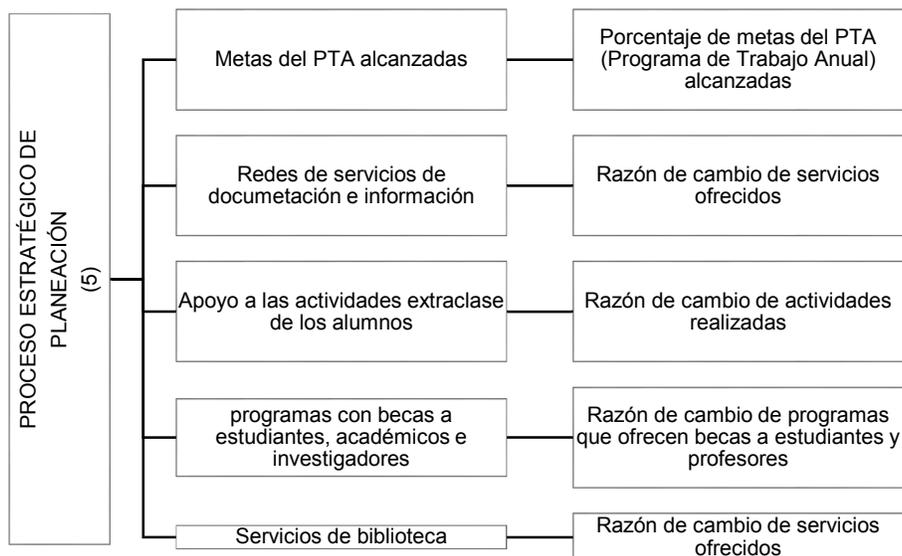


En esta figura se muestran los 6 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico de Vinculación y extensión, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Proceso Estratégico de Planeación

En la Figura 7 se muestran las dimensiones e indicadores del proceso estratégico de planeación.

Figura 7: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico de Planeación

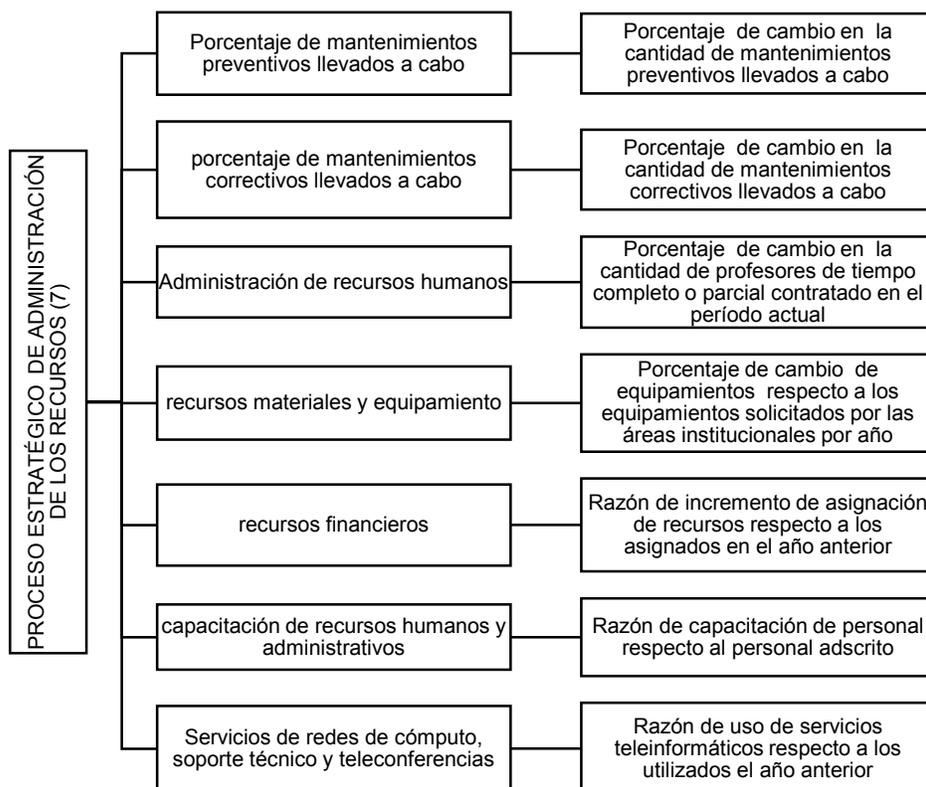


En esta figura se muestran los 5 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico de Planeación, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Proceso Estratégico de Administración de los Recursos

En la Figura 8 se muestran las dimensiones e indicadores del proceso estratégico de administración de los recursos.

Figura 8: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico de Administración de los Recursos

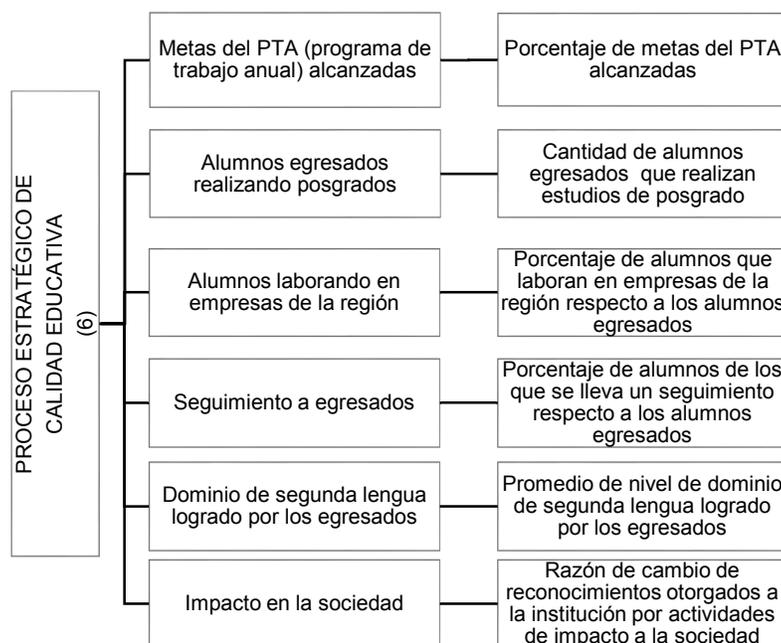


En esta figura se muestran los 7 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico de Administración de los Recursos, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Proceso Estratégico de Calidad Educativa

En la Figura 9 se muestran las dimensiones e indicadores del proceso estratégico de calidad educativa.

Figura 9: Dimensiones e Indicadores del Proceso Estratégico de Calidad Educativa



En esta figura se muestran los 6 indicadores y sus descripciones, correspondientes al proceso estratégico de Calidad, los cuales son propuestos para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

CONCLUSIONES

El Sistema de Indicadores, que en la presente investigación ha sido diseñado, se generó con un núcleo inicial de información, el cual tiene la ventaja de que ha de permitir la incorporación de nuevos indicadores, siempre que se tenga la capacidad de generar y procesar nuevos datos. Este conjunto de indicadores se ha construido con la intención de que contenga todas las propiedades deseables para un contribuir al sistema de información institucional.

Toda institución de educación superior debe estar inmersa en un proceso de mejora continua, por lo que el Sistema de Indicadores propuesto permite la adaptación del indicador a los cambios de la realidad que pretende medir, facilitando al máximo la comparabilidad interinstitucional; bajo este enfoque, se realizarán revisiones periódicas para incorporar las modificaciones a los indicadores aquí propuestos, que permitan generar nuevas versiones del Sistema de Indicadores que mejoren al sistema actualmente expuesto.

Se debe hacer notar que este Sistema de Indicadores no presupone en ningún momento la elaboración de un ranking, su objetivo primordial es establecer perfiles institucionales que permitan y faciliten la toma de decisiones, además de contar con un conjunto de indicadores que sean aplicables a todas las instituciones que pertenecen al Sistema Tecnológicos. Así pues un siguiente paso debe ser poner a prueba el sistema de indicadores, utilizar la información proporcionada por diferentes instituciones de educación superior para poder fortalecer la propuesta hecha, a través de la validación estadística, que justifique la consideración de cada uno de los indicadores que en esta investigación se muestran.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, I. y Topete, C. (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de la calidad en la educación superior. *Revista Gestión y Estrategia* (Edición Internet). Recuperado de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc11.htm>

Dirección General de Educación Superior Tecnológica (2014). *Anuario Estadístico del Sistema Integral de información, de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica*. Recuperado de http://sint.mx/images/areas/planeación/2012/ANUARIO_2012_SNIT.pdf

Buela-Casal, G., Vadillo, O., Pagani, R., Bermúdez M., Sierra, J.C., Zych, I. y Castro, A. (2009). Comparación de los indicadores de la calidad de las universidades. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 6 (2), 9-21.

Carot, J. M. (2012). *Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina*. Recuperado de www.editorial.upv.es

Cidad, M. E. (2004). La gestión de la calidad en las organizaciones de educación superior. Aportación del enfoque de la Organización Internacional de Normalización (ISO). *Revista Complutense de Educación*, 15 (2), 647-686.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA, 2005). *Informe de ENQA sobre Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior, Helsinki*. Recuperado de <http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20version%20ESP.pdf>

Estévez, J. Pérez, G. (2007). “Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México”. México, ANUIES.

García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L. y Oyola, L. (Diciembre, 2003). Sistema de Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, p. 63-65.

Gómez, H. y Sánchez, V. (2013). Indicadores Cualitativos para la Medición de la Calidad en la Educación. *Educación*, 16 (1), 9-24.

González, I. (2006). Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista electrónica de Investigación Psicoeducativa*, no. 10, 4(3), 445-468.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª. Ed.)*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, G., Arcos, J. y Sevilla, J. (2013). Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001 en Instituciones Públicas de Educación Superior de México. *Calidad en la Educación (39)*, 82-115.

ISO 9001:2008, NORMA INTERNACIONAL (2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza. Recuperado de www.congresoson.gob.mx/ISO/normas/ISO-9001-2000_Requisitos.pdf.

Paricio, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones en España. *Revista de Docencia Universitaria 10(3)*, 49-69.

Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013-2018). Gobierno de la República Mexicana. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>

Rosa, M., Sarrico, C. y Amaral, A. (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. *Quality Assurance and Management* (pp. 129-145). Prof. Mehmet Savsar (Ed), In Tech. Recuperado de <http://www.intechopen.com/books/quality-assurance-and-managementimplementing-quality-management-systems-in-higher-education-institutions>.

Sitnikov, C. (2011). Education-Research process from quality Managemet Models' perspective. *Young Economist Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 17 (9), 123-132.

Tlapa, D., Limón, J. y Báez, Y. (2009). Gestión de la Calidad y del medio ambiente en instituciones de educación Superior mediante Integración de ISO 9001 e ISO 14001. *Formación universitaria*, 2 (2), 35-46.

Universidad Nacional Autónoma de México (2013). *Catálogo de indicadores de desempeño para facultades y escuelas de educación superior*. Recuperado de http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/IndDesFinal_oct31.pdf

Valenzuela, J., Ramírez, M. y Alfaro, J. (2009). Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la Gestión y la Calidad Educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2 (2), 60-181.

Vázquez, J. y Carrillo M. (junio, 2010). *La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard*. Documento presentado en "Eighth LACCEI, Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology . Innovation and Development for the Americas", Arequipa, Peru.

Velázquez, J., Terrazas, R. y Ruiz, L. (2014). El Sistema de Gestión de Calidad Bajo las normas ISO 9001:2008 como Elemento Articulador de los lineamientos de la Evaluación y Acreditación de Programas Educativos de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad Estatal de Sonora. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1), 1213-1226.

BIOGRAFÍA

Ma. del Carmen Cornejo Serrano es docente de tiempo completo en el área de Ciencias Básicas en el Instituto Tecnológico de Celaya, con dirección en Av. Tecnológico y A.G. Cubas s/n, Celaya, Gto., México. Es Maestra en ciencias en Ingeniería Química y tiene 20 años de experiencia docente y administrativa en su centro de trabajo. Es coautora de tres libros y varios artículos. Su correo electrónico es carmencornejoserrano@gmail.com

Pedro Alberto Quintana Hernández es profesor investigador de tiempo completo en el área de Ingeniería Química en el Instituto Tecnológico de Celaya, con dirección en Av. Tecnológico y A.G. Cubas s/n, Celaya, Gto., México. Es Doctor en Filosofía de la Universidad de Texas A&M y tiene 30 años de experiencia como docente e investigador. Es coautor de tres libros y varios artículos arbitrados. Su correo electrónico es pedro@iqcelaya.itc.mx

Eloísa Bernardett Villalobos Oliver es docente de tiempo completo en el área de Ciencias Básicas en el Instituto Tecnológico de Celaya, con dirección en Av. Tecnológico y A.G. Cubas s/n, Celaya, Gto., México. Es Maestra en ciencias en Ingeniería Química y tiene 25 años de experiencia docente en su centro de trabajo, además de ser coautora de cuatro libros y varios artículos. Su correo electrónico es eloisa.villalobos@itcelaya.edu.mx

EL LIDERAZGO A PARTIR DEL PROCESO DE LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA

Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila
Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila
Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Daniela Guadalupe Jacobo Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

El período más peligroso que enfrenta una empresa familiar es cuando pasa del estilo de liderazgo que funcionó en el tiempo del fundador al nuevo estilo que ejerce el sucesor entre hermanos y primos. El objetivo de este trabajo es determinar cómo puede un sucesor evaluar su aptitud para el nuevo cargo y cuáles son las estrategias a desarrollar con la finalidad de ejercer un liderazgo que garantice la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. Para alcanzar los objetivos propuestos, se procedió a efectuar una investigación documental y de campo. Se administró un test a 18 líderes de empresas familiares de segunda generación de la región centro del estado de Coahuila. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los entrevistados afirman que pueden cumplir con los requisitos formales, pero falta reforzar su capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y su habilidad para sortear pruebas políticas. Se exponen algunas estrategias que permitan a los sucesores ejercer un liderazgo adecuado a las circunstancias organizacionales y familiares con las que la sucesión los confronta.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Segunda Generación y Empresa Familiar

THE LEADERSHIP FROM THE SUCCESSION PROCESS IN THE MEXICAN FAMILY ENTERPRISE

ABSTRACT

The most dangerous period that faces a family business is when passing from a leadership style that worked during the time of the founder to a new style practiced by the successor among brothers and cousins. The objective of this work is to determine a successor can evaluate his/her aptitude for the new post and which strategies should be developed with the aim to exercise a leadership that guarantees continuity and growth of the family business. To achieve the proposed objectives, we carried out field research. The survey was administered to 18 business second-generation family CEO's in the state of Coahuila's Center Region. The results obtained show that the majority of the interviewed affirm that they can comply with the formal requirements, but need to strengthen their ability to face circumstantial proofs and to overcome political tests. We present some strategies that allow the successors to exercise a leadership suitable to the organizational and family circumstances that are confronted with by succession.

KEYWORDS: Leadership, Second Generation, Family Business

JEL: M120, M140, M150, M190

INTRODUCCIÓN

Una sucesión exitosa no es garantía para la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. El sucesor debe saber ejercer adecuadamente su liderazgo. El período más peligroso que enfrenta una empresa de este tipo es cuando pasa del estilo de liderazgo que funcionó en el tiempo del fundador, al nuevo que ejerce o ejercerá el sucesor entre hermanos, primos, etc., (Beibe, 2014). De acuerdo con una investigación realizada por Banamex (2008) sobre empresas familiares en México, existe una elevada tasa de mortalidad en este tipo de empresas. Sólo una tercera parte sobrevive al primer cambio generacional y apenas 13% llega hasta la tercera generación. Este estudio señala, que solamente el 55% de los entrevistados consideró que la siguiente generación tiene la capacidad empresarial y el espíritu emprendedor para asegurar la continuidad de la empresa; mientras que el 45% carece de tal capacidad y espíritu. No obstante, de las 322 empresas familiares encuestadas en este estudio, en el 90% de los casos el sucesor fue un familiar. Es decir, quien ejerce el liderazgo es el hijo o hija del fundador de la empresa y no necesariamente está habilitado para el nuevo cargo (Banamex, 2008).

Las estadísticas expuestas conllevan a reflexionar en torno al asunto del liderazgo del sucesor. Pues ganarse el respeto, aprobación, aceptación y reconocimiento como nuevo líder de la empresa es una tarea titánica. Respecto a este asunto, el escritor y diplomático florentino Nicolás Maquiavelo (1512) en su obra *El Príncipe* (1991) advierte lo siguiente: *“Los que llegan a ser príncipes por buena suerte lo hacen con poco esfuerzo de su parte, pero luego sólo mantienen su puesto mediante un considerable esfuerzo”*. Sí en la obra de Maquiavelo la palabra príncipe es sustituida por líder, tenemos un libro que aporta una serie de reflexiones sobre el liderazgo (López, 2009). Y algo que los sucesores suelen olvidar es que no pueden mantener su liderazgo mediante la fuerza y menos, por imposición. Sino que son los seguidores, es decir, sus familiares, empleados, clientes, proveedores, etc., los que le otorgarán la autoridad para dirigir (Lansberg, 2007). Asimismo, no puede darse por sentado que el sucesor heredó las fortalezas y habilidades del fundador, o que las cualidades requeridas para poner en marcha una empresa familiar son las mismas que se requieren para promover su crecimiento y consolidación en las siguientes generaciones (Poza, 2011).

Por tanto, la interrogante a investigar es ¿Cómo puede el sucesor evaluar su aptitud, fortalezas y debilidades al asumir el máximo nivel de liderazgo? Y ¿cómo puede aún y cuando fue impuesto, enfrentar el nuevo reto? El objetivo de este trabajo es entonces, determinar cómo puede un sucesor evaluar su aptitud para el nuevo cargo y cuáles son las estrategias que debe desarrollar con la finalidad de ejercer un liderazgo que permita garantizar la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. El trabajo está organizado de la siguiente manera: Posterior a la introducción se encuentra la revisión literaria efectuada. El diseño metodológico, el test, las variables, indicadores e ítems que conformaron el instrumento de medición se encuentran en el apartado de metodología. El procesamiento y análisis de los datos recopilados se presentan en el apartado de resultados. Finalmente se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas empleadas.

REVISIÓN LITERARIA

Liderazgo

Chiavenato (2008), define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos. En una organización, el liderazgo consiste en el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. La Panamerican Business Network (2011) establece que para que una persona sea aceptada como líder, ésta debe ser percibida como una persona digna de seguir y apoyar.

Panorama al Que Se Enfrenta el Sucesor al Asumir el Liderazgo de la Empresa Familiar

Toda transición es difícil y delicada. Rodríguez-Alcaide, et.al. (2006) exponen que una vez consumada la sucesión, el liderazgo dentro de la empresa familiar desempeña un papel crucial y es una tarea sumamente ardua, pues hay que dirigir una sociedad de hermanos o un consorcio de primos. Así lo corroboran autores como Claver, et.al. (2004), Lozano (2008), Perrachón (2009), Andrade (2002) y Chiner (2012). Para comprender la complejidad que conlleva el liderazgo en una empresa familiar de segunda generación, es necesario aclarar cuáles son las características del emprendedor que fundó la empresa y cómo fue el liderazgo que lo caracterizó.

Un emprendedor es una persona que tiene la capacidad de asumir riesgos calculados a tal grado que logra fundar un negocio. Es creativo, intuitivo y optimista (López, 2009). Posee un carácter obsesivo e inconforme, lo que le permite lograr los objetivos que se propone sorteando toda clase de obstáculos. Cuando la empresa fue creada y dirigida por el fundador, este desarrolló el papel de “hombre indispensable”: un empresario de energía inagotable, una personalidad extraordinaria y dotado de las aptitudes y habilidades necesarias para crear y hacer crecer un negocio (Redondo, 2013). Rodríguez-Alcaide (2009) corrobora lo anterior y agrega que el arquetipo del emprendedor-fundador de una empresa familiar es una persona con una gran necesidad de logro; es hábil en el cálculo de riesgos, perseverante y enérgico; es carismático y no es una persona que se somete a las decisiones de otra y mucho menos sí es un familiar. Este tipo de liderazgo fue necesario cuando se creó la empresa, no así en una sociedad de hermanos o de primos en una empresa familiar de segunda generación.

Pues, cuando el fundador fue el director de la empresa, los hijos aceptaron o bien, soportaron el liderazgo de éste sin hacer grandes cuestionamientos. Pero una vez que se transita de la fase en que la empresa fue dirigida por el “líder indispensable y carismático” a la etapa en que los hijos y primos dependen de las decisiones del sucesor, este tipo de liderazgo deja de ser funcional. Rodríguez-Alcaide (2006) expone que una sociedad de hermanos o un consorcio de primos, carentes de liderazgo, se desintegrarán o se convertirá en una burocracia llena de ambigüedades. Por tanto, el panorama no resulta sencillo y alentador para el sucesor quien tiene ante sí el reto de dirigir a los miembros de la sociedad fraternal y/o a los integrantes del consorcio de hermanos bajo la sombra del liderazgo ejercido por el fundador. Y si dicho sucesor no adapta su liderazgo a la nueva etapa resultado de la transición generacional, se pone en riesgo a la empresa y el patrimonio familiar.

Conflicto Entre Hermanos

Los hermanos llegan a competir por muchas cosas. En el caso de las empresas familiares la competencia se da por el control de los bienes y por ocupar cargos que son de mayor jerarquía y poder (Belausteguigoitia, 2010). Así lo corrobora Grabinsky (2001) cuando expresa: *“Tener hermanos puede ser una bendición...o puede ser una serie de batallas campales donde los celos, resentimientos y el odio hagan que Caín y Abel sean, en comparación, unos amateurs. Tener hermanos en los negocios familiares es agregarle un grado más de complejidad, a la de por sí difícil relación familiar”*. Hay casos en los que el hermano más joven hace hasta lo imposible por destronar a su hermano mayor. Tal fue el caso de los hermanos Dassler quienes después de una batalla feroz decidieron separarse y formar cada uno su propio negocio: Adidas y Puma (Gordon & Nicholson, 2010). Otro caso fue el de los hermanos Mondavi (Vinaterías de California) quienes desde su juventud fueron rivales. Después de la muerte del patriarca ya no había quién los mantuviera unidos, enfrascándose en batallas legales que duraron más de una década (Gordon & Nicholson, 2010). Grabinsky (2008) señala que los negocios, especialmente entre hermanos, son como el mecanismo de un reloj: delicados, Y agrega que frecuentemente entre los hermanos suelen existir resentimientos y conflictos que pueden dañar el delicado sistema de la empresa familiar.

Competencias y Perfil Deseable de un Líder de Segunda Generación.

Poza (2011) dedujo los criterios que indican si la persona elegida será un buen sucesor. A continuación se exponen algunos de estos criterios: Primero, estar preparado para trabajar con empeño y dispuesto a ser un líder responsable. Segundo, Poseer logros y resultados tangibles en otras empresas que no pertenecen a la familia. Tercero, haberse ganado el respeto de los familiares y no familiares que laboran en el negocio, así como de los proveedores, clientes y accionistas. Finalmente, haber sido aprobado por un comité de directores externos o un consejo consultivo. Por su parte, Sharma y Rao (2000) elaboraron como resultado de su experiencia en sucesiones en empresas familiares un perfil del sucesor exitoso el cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Perfil del Sucesor Exitoso

Perfil de un Sucesor Exitoso
Conoce bien el negocio en términos ideales, les gusta la naturaleza de la empresa.
Se conoce a sí mismo, identifica sus fortalezas y debilidades como líder.
Desea dirigir y servir.
Recibe orientación responsable de la generación anterior, de asesores y de un consejo de administración formado por personas externas.
Tiene buenas relaciones y la capacidad para adecuarse a los demás, sobre todo si forma parte de un equipo sucesorio (integrado por hermanos, parientes políticos o primos)
Cuenta con el apoyo de directivos competentes externos dentro del equipo de la alta dirección.
Posee el control sobre la propiedad o bien, puede dirigirla.
Se ha ganado el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y de otros familiares.
Sus habilidades y capacidades satisfacen las necesidades estratégicas del negocio.
Respeto el pasado y enfoca su energía en el futuro negocio y la familia.

Esta Tabla presenta de manera resumida el perfil de un sucesor exitoso: conoce el negocio, se conoce a sí mismo, desea dirigir y servir, cuenta con la asesoría y apoyo de la generación anterior y de directivos competentes, es respetado y sus habilidades son congruentes con las necesidades del negocio. Fuente: Elaboración propia con base en información aportada por Sharma y Rao (2000).

Desde otra perspectiva, Chisman, et. al. (1998) investigaron, de acuerdo con la opinión de fundadores de empresas familiares, las cualidades deseables en el líder de la siguiente generación. Los resultados obtenidos apuntan que: La integridad y el compromiso son las dos cualidades que la generación mayor de fundadores considera más importantes para el negocio. La capacidad que muestra el joven líder de ser respetado por los empleados ocupó un cerrado tercer lugar. Ser competente en la toma de decisiones y las relaciones interpersonales fueron clasificadas en cuarto y quinto lugar respectivamente. Para la mayor parte de los líderes fundadores, la integridad en la toma de decisiones asegura el bienestar de la familia y del negocio. Esto es corroborado por Rodríguez-Alcaide, et. al. (2006) cuando afirman: *“En la empresa familiar de hermanos y primos, el familiar que obtenga la confianza de sus parientes estará legitimado en la institución. Es la confianza que le otorgan hermanos, tíos y primos la que fundamentará su autoridad para dirigir el negocio”*.

Pruebas a las Que Se Somete el Sucesor

En su artículo “Las Pruebas de un Príncipe” de Lansberg (2007), afirma que los accionistas o familiares se forman una opinión de los sucesores a través de lo que se denomina la “prueba iterativa”. Esta prueba *“es la forma en que los seguidores escriben la historia de un líder en sus mentes”*. Es información que los seguidores reúnen, organizan y almacenan sobre el sucesor. Esta prueba permite a los accionistas y parientes indagar si existe congruencia entre lo que la organización necesita del líder y las aptitudes de éste. La prueba iterativa está compuesta por cuatro tipos de evaluaciones: El primer tipo de evaluación se basa en los criterios formales que la sociedad en general y las empresas emplean para valorar la capacidad de sus directores: la educación formal y experiencia laboral. Incluye también el desarrollo profesional, desempeño en proyectos desafiantes en otras empresas que no pertenecen a la familia. La visión organizacional y dirección estratégica establecida por el sucesor, son parámetros definidos por él con la finalidad de que los socios de la empresa lo evalúen en función del logro de dichos parámetros y ganar así credibilidad. A este tipo de evaluación se le denomina pruebas autoimpuestas. El tercer tipo de evaluación se denomina,

circunstancial. Son desafíos imprevistos que los sucesores deben confrontar, por ejemplo, negociar una disputa laboral, resolver alguna crisis, etc. Los trabajadores y socios observan la forma en que el nuevo líder lidia con sucesos inesperados. Finalmente, las pruebas políticas. Es decir, cómo afronta un líder los retos cuando grupos o personas rivales desean aumentar su propio poder socavando su liderazgo. Por ejemplo, bloqueando una propuesta presentada, contrarrestar su base de poder, difundir un rumor, etc. Cómo enfrente el líder estas pruebas determina la opinión que los socios o familia se forjan con respecto a su capacidad para sobrellevar la política real de la vida organizacional y familiar (Lansberg, 2007).

METODOLOGÍA

Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se procedió a efectuar una investigación documental y de campo. Para la revisión literaria se consultó sobre el liderazgo de segunda generación en empresas familiares. Para tal efecto se consultaron particularmente las obras de Sharma y Rao (2000), Chisman et. al. (1998), Beibe (2014), Lansberg (2007), López (2009), Redondo (2013), Chiavenato (2008), Rizo (2013) y Rodríguez-Alcaide et. al. (2006 y 2009), Grabinsky (2001, 2002 y 2008), Banamex (2008) y Belausteguigoitia (2010), entre otros. Posteriormente se adaptó y administró el test para líderes de empresas familiares de segunda generación en Noviembre de 2014, diseñado por Lansberg (2007) a 18 sucesores de empresas familiares de segunda generación de la región centro del estado de Coahuila que aceptaron colaborar. Este test evalúa la aptitud que tiene un líder de segunda generación para dirigir la empresa familiar y está compuesto por cuatro variables: cumplimiento con requisitos formales, estándares autoimpuestos, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y habilidad para sortear las pruebas políticas. Cada variable cuenta con los indicadores correspondientes y éstos a su vez con los ítems pertinentes. En la Tabla 2 se muestran las variables, los indicadores e ítems. Se empleó Excel para procesar estadísticamente los datos recopilados.

Tabla 2: Variables, Indicadores e Ítems del Test Para Evaluar la Aptitud de un Sucesor

Variables	Indicadores	Ítems
Cumplimiento con requisitos formales.	Congruencia entre la formación profesional y cargo.	-Hay un buen ajuste entre lo que estudié y mi rol de liderazgo.
	Logros fuera de la empresa familiar.	-He trabajado fuera de la empresa familiar y mostrado que puedo triunfar
Estándares autoimpuestos.	Resultados en proyectos asumidos.	-He emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente.
	Deficiencias en la formación.	-Estoy consciente de las deficiencias en mi formación.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Manejo adecuado del nepotismo.	-Mi estilo de liderazgo calma inquietudes respecto del nepotismo.
	Expectativas factibles de alcanzar	-Puedo cumplir con las expectativas que fijé.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Responsabilidad por logros prometidos y no alcanzados.	-Asumo la responsabilidad por la brecha entre lo que prometo y lo que entrego.
	Interés por la opinión de expertos.	-Cuento con un equipo de talentosos colaboradores.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Trato imparcial a amigos y familia.	-Trato imparcialmente a mis amigos y miembros de la familia.
	Trabajo con el consejo de administración.	-Cuento con un consejo de administración de primer nivel.
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	Disponibilidad para aceptar desafíos.	-Estoy dispuesto a aceptar desafíos difíciles para demostrar mi capacidad.
	Planeación de estrategias exitosas.	-Tengo bien planeadas mis estrategias para el éxito.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Motivación de colaboradores.	-Sé cómo motivar a otros para que colaboren conmigo.
	Reconocimiento a los demás.	-Asumo la responsabilidad por lo que salga mal y comparto el honor por lo que salga bien.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Disponibilidad de trabajar más de su horario.	-Estoy dispuesto a invertir el esfuerzo adicional necesario para triunfar.
	Discernimiento político.	-Tengo identificado a todas las personas amenazadas por mi nombramiento.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Comunicación directa.	-Estoy consciente de lo que mis rivales están diciendo y haciendo para socavarme.
	Sistema adecuado de recompensas.	-Me aseguro de que la información destinada a los socios no sea distorsionada.
Habilidad para sortear pruebas políticas.	Distinción entre la familia y la empresa.	-Los socios consideran justa la forma en que asigno recompensas y castigos.
		-Estoy dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a mi familia.

Las variables, indicadores e ítems que conformaron el test administrado a 18 empresarios de segunda generación se muestra en esta Tabla. Cuatro fueron las variables a medir: cumplimiento con requisitos formales, estándares autoimpuestos, capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y la habilidad para sortear pruebas políticas. La definición de cada una de estas variables se encuentra en la revisión literaria. Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Lansberg (2007).

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del test diseñado por Lansberg (2007) y administrado a 18 sucesores de empresas familiares de segunda generación. Los datos obtenidos se presentan, primero por variable y posteriormente se presenta una tabla que integra los resultados de acuerdo con la frecuencia de los valores de respuesta en cada ítem y variable. La Tabla 3 muestra los resultados correspondientes a la variable: cumplimiento con requisitos formales.

Tabla 3: Cumplimiento con Requisitos Formales Por Parte del Sucesor

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Cumplimiento con requisitos formales.	1	56%	0%	28%	16%	0%
	2	22%	0%	0%	0%	78%
	3	28%	0%	0%	0%	72%
	4	67%	22%	0%	11%	0%
	5	0%	72%	0%	28%	0%

El 56% de los encuestados afirma que definitivamente sí existe congruencia entre lo que estudio y su rol de liderazgo. Solamente el 22% ha trabajado fuera de la empresa. Han emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se pueden medir objetivamente el 28%. El 67% está consciente de las deficiencias de su formación y la mayoría (72%) piensa que su estilo de liderazgo calma inquietudes respecto al nepotismo.

Cuando un sucesor posee una formación profesional congruente con el puesto y valorada en el entorno de los negocios, éste muestra que cuenta con la aprobación de jueces imparciales. Un buen historial académico y de experiencia laboral fuera de la empresa familiar puede mitigar las inquietudes que otros familiares y socios puedan tener respecto a la aptitud de dicho sucesor para el puesto. Al analizar los datos vertidos en la Tabla 3 se observa lo siguiente: Sí para el ítem 1, sumamos los indecisos (28%) con los probablemente no (16%), observamos que casi la mitad de los sucesores (44%) está dudoso acerca de la congruencia entre el puesto y su preparación formal. También es notable que la mayoría (78%) no haya obtenido experiencia como resultado de haber trabajado fuera de la empresa familiar (Ítem 2). De igual forma el 72% no ha emprendido proyectos cuyos resultados puedan medirse objetivamente (Ítem 3). Los resultados del ítem 4 corroboran estos datos cuando dos terceras partes (67%) expresa estar consciente de las deficiencias de su formación. Sin embargo, la gran mayoría 72% niega que su estilo de liderazgo provoque inquietudes respecto al nepotismo (Ítem 5). Los datos recopilados para la variable estándares autoimpuestos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Estándares Autoimpuestos Por el Sucesor

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Estándares autoimpuestos	6	83%	17%	0%	0%	0%
	7	0%	0%	56%	44%	0%
	8	0%	0%	67%	33%	0%
	9	0%	0%	56%	44%	0%
	10	0%	0%	67%	22%	11%

Esta Tabla muestra que el 83% piensa que puede cumplir con las expectativas fijadas por ellos mismos. Asume la responsabilidad por la brecha entre lo que promete y lo que entrega, el 56%. El mismo porcentaje (56%) se muestran indecisos respecto a si cuentan con un equipo de talentosos colaboradores. De igual forma, el 67% está indeciso sobre si cuenta con un consejo de administración de primer nivel. Fuente: Elaboración propia.

Esta variable mide qué tanto el sucesor busca estrategias de crecimiento que den resultados sin ser demasiado riesgosas. Para el ítem 6, el 83% se mostró seguro al afirmar que definitivamente sí cumple con las expectativas que se fijó. Sin embargo para el resto de los ítems de ésta variable (7, 8,9 y 10) las respuestas tomaron un giro diferente. Por ejemplo, poco más de la mitad de los encuestados está indeciso sobre sí asume la responsabilidad por la brecha entre lo que promete y lo que logra (56%); se muestra dudoso

respecto al talento de su equipo de colaboradores (67%); El 56% no está totalmente seguro de tratar imparcialmente a sus amigos y miembros de la familia (56%); mientras que el 67% no tiene la certeza de contar con un consejo de administración de primer nivel. La tercera variable se refiere a la capacidad del sucesor para enfrentar pruebas circunstanciales. Esta variable mide el tipo de desempeño que muestra el líder cuando la empresa atraviesa por una crisis. Los resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5: Capacidad Para Enfrentar Pruebas Circunstanciales

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales.	11	0%	61%	22%	17%	0%
	12	0%	72%	0%	28%	0%
	13	0%	72%	0%	28%	0%
	14	0%	78%	0%	22%	0%
	15	0%	56%	0%	44%	0%

El 61% de los encuestados probablemente está dispuesto a aceptar desafíos difíciles para demostrar su capacidad. El 72% piensa que probablemente sí tiene bien planeadas sus estrategias. La mayoría (72%) afirma que saben cómo motivar a otros para que colaboren con él y el 56% está dispuesto a invertir el esfuerzo necesario. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Elaboración propia.

Al examinar estos datos se observa que ninguno de los encuestados optó por las respuestas definitivamente sí o definitivamente no. La mayoría de las respuestas se concentraron entre probablemente sí y probablemente no. Los porcentajes de los ítems 11, 12, 13, y 14 no variaron mucho en cifras. Los encuestados expresan que probablemente: acepten desafíos difíciles (61%), tienen planeadas sus estrategias (72%), saben cómo motivar a otros para que colaboren con él (72%) y asumen la responsabilidad por lo que salga mal (78%). Sin embargo el ítem 15 que se refiere a la disposición que tienen para invertir el esfuerzo necesario para triunfar mostró una disminución (56%). Por último esta la variable habilidad para sortear las pruebas políticas y guarda relación con el discernimiento que el sucesor posee acerca de los procesos políticos y los movimientos que las personas y grupos dentro de la organización ejecutan para controlar los recursos organizacionales. En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 6: Habilidad Para Sortear Pruebas Políticas

Variable	Ítems	Porcentajes				
		Definitivamente Si	Probablemente Si	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
Habilidad para sortear pruebas políticas.	16	0%	50%	0%	50%	0%
	17	0%	0%	0%	56%	44%
	18	0%	50%	0%	50%	0%
	19	0%	56%	0%	44%	0%
	20	0%	0%	0%	44%	56%

La mitad de los encuestados (50%) cree tener identificadas a las personas que se sienten amenazadas por su puesto. El 56% afirma que probablemente no está consciente de los que sus rivales dicen o hacen para socavarlo. De igual forma, la mitad (50%) se asegura de que la información no se distorsione. El 56% opina que su forma de asignar recompensas y castigos es percibida como justa. Fuente: Elaboración propia.

Al revisar los resultados para el ítem 16 se observa que la mitad de los sucesores expresa que probablemente sí identifica aquellas personas que pueden sentirse amenazadas por su nombramiento (50%). El 56% afirma que probablemente no están al tanto de lo que sus rivales puedan estar diciendo de ellos (Ítem 17). 50% probablemente sí se asegura de que la información no sea distorsionada (Ítem 18), mientras que el 56% considera justo la forma en que asigna recompensas y castigos (Ítem 19). Finalmente, poco menos de la mitad (44%) probablemente no está dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de los de la familia (Ítem 20). En la Tabla 7 se integran los resultados de los datos obtenidos de la medición de las cuatro variables con sus correspondientes ítems. La información se organizó de acuerdo con la frecuencia de los valores de respuestas para cada ítem.

Tabla 7: Frecuencia de Valores de Respuesta Por Cada Ítem y Variable

Variable	Ítems	Valores de Respuestas				
		Definitivamente Sí	Probablemente Sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente No
1 Cumplimiento con requisitos formales	1	10	0	5	3	0
	2	4	0	0	0	14
	3	5	0	0	0	13
	4	12	4	0	2	0
	5	0	13	0	5	0
	Total	31	17	5	10	27
2 Estándares auto impuestos	6	15	3	0	0	0
	7	0	0	10	8	0
	8	0	0	12	6	0
	9	0	0	10	8	0
	10	0	0	12	4	2
Total	15	3	44	26	2	
3 Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales	11	0	11	4	3	0
	12	0	13	0	5	0
	13	0	13	0	5	0
	14	0	14	0	4	0
	15	0	10	0	8	0
Total	0	61	4	25	0	
4 Habilidad para sortear pruebas políticas	16	0	9	0	9	0
	17	0	0	0	10	8
	18	0	9	0	9	0
	19	0	10	0	8	0
	20	0	0	0	8	10
Total	0	28	0	44	18	

En cada renglón de la Tabla se muestra la frecuencia de los 5 tipos de respuestas, que dieron los 18 entrevistados para cada ítem, y en cada columna, el total de cada tipo de respuestas para cada una de las 4 variables. En el caso de la variable 1; ítem 1, 10 de los 18 entrevistados piensan que definitivamente sí hay un ajuste entre lo que estudiaron y su rol de liderazgo, 3 probablemente no y 5 están indecisos; en el ítem 2, 14 definitivamente no han trabajado fuera de la empresa familiar y 4 definitivamente sí; en el ítem 3, 13 definitivamente no han emprendido proyectos cuyos resultados puedan medirse objetivamente y 5 definitivamente sí; en el ítem 4, 16 definitivamente sí y probablemente sí están conscientes de las deficiencias de su formación y 2 probablemente no y por último, en el ítem 5; 13 probablemente sí piensan que su estilo de liderazgo calma inquietudes respecto del nepotismo y 5 probablemente no. En total para la variable 1, 48 respuestas (suma de las dos primeras columnas), son de definitivamente sí y probablemente sí respecto a cumplir con los requisitos formales, 37 respuestas (suma de las dos últimas columnas) son de probablemente no y definitivamente no, y 5 (suma de valores en columna 3) respuestas, son de indecisión, estas primeras 5 columnas forman el total de respuestas de los 18 entrevistados para los primeros 5 ítems, es decir para la variable 1. Esto mismo se aplica para las variables 2, 3 y 4. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 podemos observar que un 53% de las respuestas relacionadas con la variable “Cumplimiento con requisitos formales” son de probablemente sí y definitivamente sí y un 41% son de definitivamente no y probablemente no, con un 6% de indecisos. Es decir un poco más de la mitad de los entrevistados piensa que cumple con los requisitos formales. En el caso de los estándares auto impuestos resalta el alto porcentaje de indecisos (49%), con un 31% de entrevistados que definitivamente no o probablemente no cuentan con estándares auto impuestos y un 20% que probablemente sí o definitivamente sí tienen estos estándares auto impuestos. En el caso de la variable “Capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales”, es interesante ver cómo un 68% probablemente sí sienten tener la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales, un 28% probablemente no están en capacidad de enfrentar pruebas circunstanciales y solo un 4% están indecisos. En el caso de la variable “Habilidad para sortear pruebas políticas” un 69% definitivamente no y probablemente no sienten que puedan sortearlas y un 31% sienten que probablemente sí cuentan con esta capacidad. Una de las limitaciones de este estudio fue la dificultad para garantizar la veracidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados al momento de administrarles el test. No obstante, a través de la aplicación del instrumento de medición observamos que éste promueve la reflexión, la evaluación, la identificación de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad; siempre y cuando los mecanismos de negación del sucesor no obstruyan tal reflexión. No obstante, los resultados obtenidos contribuyeron a identificar, delinear y comprender con precisión la diferencia que existe entre el liderazgo ejercido por el sucesor y el tipo de liderazgo que una empresa familiar de segunda generación requiere.

CONCLUSIONES

A través de la investigación efectuada y del análisis de los datos procesados y analizados, se concluye lo siguiente: Los resultados obtenidos a través de la administración del test diseñado por Lansberg (2007) a los 18 sucesores muestran que la mayoría de los encuestados afirman que pueden cumplir con los requisitos formales, están indecisos de tener estándares auto impuestos, no están seguros de tener la capacidad para enfrentar pruebas circunstanciales y piensan que probablemente sí tienen la habilidad para sortear pruebas políticas. Estos datos corroboran los resultados obtenidos por el estudio de Banamex (2008) expuestos en la introducción de este trabajo. El sucesor debe ejercer un liderazgo diferente al empleado por el fundador y más que basar su éxito en una personalidad carismática, debe mostrar un alto nivel de desempeño, esfuerzo, trabajo, disciplina y responsabilidad. Pero además, le conviene desarrollar habilidades de negociador, de estrategia, de trabajo en equipo, de saber hacer seguidores y comprometerlos. Su desempeño, será la evidencia de su capacidad para el puesto “heredado” y su liderazgo debe enfocarse hacia lograr la unión y el compromiso de sus familiares para integrarse como un equipo de colaboradores que asume el reto de asegurar la continuidad de la empresa familiar.

La integridad en el sucesor es fundamental para dirigir una empresa familiar en la que se trabaja con hermanos y primos. De ésta, dependerá la confianza que le otorguen los hermanos, tíos o primos al sucesor y lo que legitimará su autoridad para dirigir el negocio. Un sucesor no tendrá seguidores a menos que su comportamiento sea íntegro. Colocar a la familia por encima de la necesidad de poder y de los intereses personales es clave para que los sucesores muestren comportamientos que generen confianza y por ende, unidad y compromiso en la empresa familiar. Esto, coadyuvará a promover la competitividad del negocio y el sustento para las siguientes generaciones. Es recomendable que el sucesor se capacite profesionalmente en la negociación y solución de conflictos, así como, en los procesos de comunicación organizacional. Esto resultará sumamente útil para dirimir los conflictos en lugar de embotellarlos, para comunicarse abiertamente en lugar de triangular la comunicación y dar origen a rumores destructivos.

El líder de una empresa familiar de segunda generación debe tomar en cuenta que mientras la empresa crece geométricamente, la familia lo hace exponencialmente. Por tanto, un sucesor previsor, efectúa la planeación estratégica para convertir a las diferentes ramas familiares en familias de empresarios. Por familias de empresarios se entiende la transición que la empresa familiar efectúa basada en el crecimiento de la misma y/o en el establecimiento y diversificación de nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares. De esta forma, se estará en condiciones de preservar el patrimonio empresarial y el legado familiar, así como el sustento y empleo de las generaciones posteriores. La principal contribución que esta investigación aporta a la literatura existente radica en que corrobora lo expuesto por Lansberg (2007) pero a diferencia de dicho autor, este trabajo presenta datos empíricos que muestran el perfil del sucesor en las empresas familiares en nuestro entorno inmediato. De igual manera, propone algunas estrategias para que el sucesor asuma eficazmente su liderazgo y promueva la unión y el compromiso de los familiares, requisitos indispensables para la permanencia y consolidación del negocio familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Andrade, J., (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 7. N° 19, 2002, 375-389 Universidad del Zulia (LUZ). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>

Banamex, (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.mejoresempresas Mexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>

Beibe, E., (2014). Los sucesores en empresas familiares. IMPEL. Disponible en http://www.impel-mx.com/index.php?option=com_content&view=article&id=202&catid=88&Itemid=592

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

Claver, E., Rienda, L. y Pertusa, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. En revista científica: ESIC Market. Disponible en: http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_712792_E.pdf

Chiavenato, I., (2008). Liderazgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tlahuelilpan. Disponible en http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/liderazgo/Liderazgo.pdf

Chiner, A., (2012). La sucesión del liderazgo en la empresa familiar. En revista: Newsletter N° 82 – Septiembre 2012. Disponible en <http://blog.iese.edu/in-family-business/la-sucesion-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar>

Chrisman, J., Chua, J., y Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses. An Exploratory Study . En *Family Business Review*, 11(1), pp.19-34.

Disponible en <http://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/ImportantAttributesofSuccessorsinFamilyBusinesses.pdf>

Grabinsky, S. (2001) *La empresa familiar*. 5ª Edición. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

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

Grabinsky, S., (2008). Empresa entre hermanos. El gran desafío. Del Verbo emprender. México.

Gordon, Grant & Nicholson, Nigel. *Family Wars. Stories and insights from famous family business feuds*. London: Kogan Page, 2010.

Lansberg, I., (2007). Las pruebas de un príncipe. En, *Harvard Business Review*. América Latina. Págs. 76-88. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2367536>

López, J., (2009). El liderazgo según Maquiavelo. En *Cambio, Liderazgo y Formación*. Disponible en <http://jordilopezcamps.wordpress.com/>

Lozano, M., (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos. En revista: *Scielo Cuaderno en administración* Vol. 21 No.36. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a11.pdf>

Maquiavelo, N., (1991). El Príncipe. Vigésimosexta Edición. Colección Austral. N.º 69. Espasa-Calpe Mexicana, S.A. México

Panamerican Business Network (2011). Cinco características de un buen líder. Disponible en <http://panamericanbusinessnetwork.com/5-caracteristicas-de-un-buen-lider/>

Perrachón, J., (2009). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. En revista: Plan Agropecuario No.132. Disponible en:
http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf

Poza, E. (2011). Empresas Familiares. Tercera edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Rizo, M., (2013) ¿Y el sucesor? Nuevas generaciones en tu empresa familiar. Disponible en
<http://www.forbes.com.mx/y-el-sucesor-nuevas-generaciones-en-tu-empresa-familiar/>

Redondo, J., (2013). El Príncipe de Maquiavelo, el arte de conservar el poder. Disponible en
<http://www.laaventuradelahistoria.es/2013/02/06/el-principe-de-maquiavelo-el-arte-de-conservar-el-poder.html>

Rodríguez, J., Rodríguez-Zapatero, M y Rodríguez-Jiménez (2006). Marco conceptual y Liderazgo en la empresa familiar. Cuadernos de reflexión de la cátedra PRASA de empresa familiar. Universidad de Córdoba. Disponible en http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1409825305.pdf

Rodríguez- Alcaide, J., Rodríguez-Zapatero, M., y Rodríguez-Jiménez, M., (2009). Visión Socio dinámica de la Familia Empresaria. Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Cuadernos de Reflexión N° 8. Universidad de Córdoba. Disponible en
http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/5194/0_1_1233571473.pdf?sequence=1

Sharma, P. y Rao, A., (2000) Sucesor Attributes in Indian and Canadian Family Firms: A comparative study. En Family Business Review. School of Business Administration. Dalhousie University, Halifax NS. Disponible en <http://fbr.sagepub.com/content/13/4/313.abstract>

BIOGRAFÍA

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

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

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Daniela Guadalupe Jacobo Martínez: alumna de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaboradora en proyectos de investigación realizados por la Dra. Saldaña y el Dr. Ruiz. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: cangu2103@hotmail.com

DESARROLLO SUSTENTABLE, MEDIO AMBIENTE Y REDES DE CONOCIMIENTO

María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Gerardo Serafín Vera Muñoz, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Armando Lagunés Blanco, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El medio ambiente y la Sustentabilidad atienden la exigencia ante el Cambio Climático (CC), entendido como el “cambio en el clima atribuible directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera global” (The Natural Conservancy et al., 2009: 11). Las redes de conocimiento entendidas como un grupo de individuos que buscan un interés común, se han convertido en un apoyo entre los cooperativistas de Cuetzlan Puebla para conservar sus prácticas de cosecha de miel y cultivo de café de forma artesanal, pero en busca de la sustentabilidad y la conservación del medio ambiente. Las cooperativas rurales referidas, tienen como parte de las actividades cotidianas acciones a favor del medio ambiente y la sustentabilidad, por lo que el objetivo del trabajo es identificar la intervención de las redes de conocimiento entre los cooperativistas para el desarrollo de esas actividades que les han permitido permanecer en el mercado y convertirse en un referente para diversos estudios. Metodológicamente se realiza un levantamiento de información de campo, con un cuestionario aplicado a 100 cooperativistas, cuyos resultados muestran cómo se pueden realizar prácticas sustentables para apoyar el cuidado de los recursos naturales y en general el medio ambiente independiente con el apoyo de las redes sociales. Comprobando la pertinencia de las prácticas realizadas por la Unión De cooperativas en el uso de “Producción más Limpia” como parte del principio de sustentabilidad de las actividades humanas, en las cuales la economía, el bienestar y el ambiente forman un todo.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo Sustentable, Medio Ambiente, Redes de Conocimiento y Sociedades Cooperativas

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, ENVIRONMENT AND KNOWLEDGE NETWORKS

ABSTRACT

The environment and the need to cater Sustainability Climate Change (CC), meaning the "change directly or indirectly attributable to human activity climate that alters the composition of the global atmosphere" (The Nature Conservancy et al., 2009: 11). Knowledge networks understood as a group of individuals seeking a common interest, have become among the cooperative support of Puebla Cuetzlan practices to preserve their harvest of honey and coffee cultivation by hand, but in search of sustainability and environmental conservation. Rural cooperatives referred to have as part of everyday activities actions for the environment and sustainability, so that the objective of the study is to identify the intervention of knowledge networks among cooperatives for development of those activities that have them allowed to remain on the market and become a reference for various studies. Methodically gathering information field is performed with a questionnaire administered to 100 cooperatives, whose results show how sustainable practices can be made to support the care of natural resources and overall environmental independently with the support of social networks. Checking the relevance of the practices by the union of cooperatives

in the use of "Cleaner Production" as part of the principle of sustainability of human activities in which the economy, welfare and the environment form a whole.

JEL: M1, M14, M11, M19

KEYWORDS: Sustainable Development, Environment, Knowledge Networks and Cooperative Societies

INTRODUCCIÓN

Existen factores que han contribuido al deterioro ambiental entre los que se encuentran: la emisión de Gases con Efecto Invernadero (GEI), en este rubro México se encuentra en la lista de los 25 países con mayor emisión de GEI, ocupa el lugar 14 con 1.5% de GEI, esto equivale a 709 millones de toneladas de bióxido de carbono (CO). Según el Instituto Nacional de Ecología (INE) (2010) hasta el 2006, las emisiones de GEI en el país se conformaban por 60% energía, (el 33% corresponde a fuentes fijas y de área – industria generadora de energía, manufactura e industria de la construcción y otros sectores incluyendo el residencial-, 20% corresponde al transporte y 7% de emisiones fugitivas), 14% desechos, 13% cambio de usos de suelo y silvicultura, 6% agricultura, 7% procesos industriales (INE, 2010; citado por Cárdenas, Vera y Simón. 2011). Lo anterior está íntimamente relacionado a la Sustentabilidad, situación por la que pugnan en su operación las cooperativas de Cuetzalan, Puebla.

La responsabilidad de la empresa con su entorno es de suma importancia para el desarrollo de su operación y los integrantes de la empresa forman parte de esa responsabilidad empresarial, conocida actualmente como Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las redes de conocimiento, entendidas como un grupo de individuos que buscan intereses comunes, contribuyen a que las empresas y sus integrantes apoyen al Desarrollo Sustentable y al cuidado del medio ambiente. Las empresas dedicadas a la cosecha de miel y al cultivo de café bajo la figura de cooperativas ubicadas en Cuetzalan, Puebla y que han hecho frente a las exigencias actuales en diversos aspectos; trabajan con sus cooperativistas que las integran por su permanencia en el mercado, conservando prácticas agrícolas tradicionales y orgánicas, aportando acciones a favor del medio ambiente y del desarrollo sustentable. Por lo que el objetivo del presente trabajo busca conocer de qué forma las redes de conocimiento colaboran o influyen en las cooperativas respecto a sus acciones sustentables y a favor del medio ambiente. La investigación se estructura de la siguiente forma: Revisión de la literatura, donde se integra el punto de vista de respecto a al Desarrollo Sustentable y Medio ambiente, además de referir las prácticas recomendadas por el gobierno mexicano a las empresas, en apoyo al Desarrollo Sustentable. Posteriormente se presenta lo relacionado con las cooperativas y la metodología utilizada en la revisión de la literatura y para la investigación de campo, subsiguientemente se exteriorizan los resultados de la investigación de campo, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desarrollo Sustentable

Las últimas décadas, se han caracterizado por el uso excesivo de los recursos naturales, propiciando la destrucción del medio ambiente, situación que es visible con la contaminación del agua, aire, suelo y el peligro de extinción o la desaparición de especies vegetales y animales y el calentamiento global (Vera, Vera y Méndez, 2014). A principios de los años 70 las preocupaciones por el tema del medio ambiente comienzan a tomar fuerza, la Cumbre de Estocolmo de Medioambiente Humano realizada en 1972 y la publicación del libro «Los Límites del Crecimiento» por parte del Club de Roma, también en 1972; constituyen un parte aguas para los temas relacionados con el medio ambiente. En los dos eventos referidos se precisan dos situaciones claras, la primera el deterioro del planeta y la segunda se identifica como causante del deterioro al hombre en lo concerniente a su sistema económico- social (Meadows y Behrens,

1972; Naciones Unidas, 1992). El problema medioambiental del planeta no es sólo un tema de producción y consumo, es un problema, que pertenece a un conjunto de grandes problemas: como la salud y la pobreza mundial, compuestos por varios factores y elementos comunes interconectados entre sí. Por lo tanto para proponer una solución se debe considerar el conjunto de grandes problemas, con sus factores y elementos para poder lograr alguna mejora (Roome, 2001; Roome y Bergin, 2006). Hay que tener presente que el Desarrollo Sustentable (DS), es más que un problema medio ambiental: es un modelo social que, basándose en el respeto por el ecosistema, busca un nivel de crecimiento y progreso tal para la humanidad que se pueda sostener en el tiempo.

La definición más ampliamente reconocida es la de 1987 por la Comisión Brundtland, donde se establece que es aquel desarrollo que *“busca la satisfacción de las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades”* (Brundtland, 1987, p. 8). Esta definición le apuesta a un equilibrio justo entre el actuar de generaciones presentes y futuras. El término de DS se ha mantenido en constante evolución, han surgido diferentes modelos como: Modelo de Stock de Capital del Banco Mundial (Serageldin y Steer 1994), el Modelo de Prisma del DS (Spangenberg y Bonniot, 1998; Valentin y Spangenberg, 2000), el Modelo del Prisma MAIN (Kain, 2003; citado por Correa y Rozas, 2006) o el Modelo de Huevo del DS (Guijt y Mosiseev, 2001), el propósito de los modelos referidos es disponer de elementos que permitan un referente para evaluar al DS (Ramírez y Arenas, 2008).

Para Ramírez y Arenas (2008), son tres los pilares básicos que entran en combinación para dar vida al concepto de DS: la perspectiva económica, que busca principalmente mantener un crecimiento sostenido de la economía que permita la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas y den bienestar material a la población; la perspectiva social, que pretende que todos los miembros de la sociedad tengan igualdad de oportunidades de acceso a los recursos y a las oportunidades; y, la perspectiva medioambiental, que reclama que la actividad económica y humana no destruyan el medioambiente, permitiéndole mantener una capacidad regenerativa natural, para apoyar el crecimiento y desarrollo futuro. Lo anterior ha derivado en dos posturas la Sostenibilidad Fuerte y la Sostenibilidad Débil. La sostenibilidad fuerte es cuando existe equilibrio entre las tres perspectivas que dan vida al DS. Figura 1.

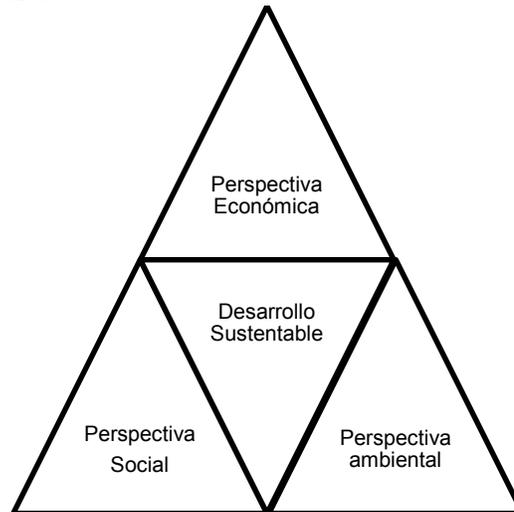
La sostenibilidad Débil es cuando no existe equilibrio entre las tres perspectivas que dan vida al DS; una de ellas tiene mayor presencia que las otras dos. Figura 2.

Continuando con el cuidado del medio ambiente, considerado como una tarea de todos, las MIPYME no pueden permanecer al margen de esa tarea y como parte de estas las cooperativas. Lo anterior implica la vinculación de todos los integrantes de la sociedad, como son: las Instituciones de Educación Superior (IES), gobierno empresas, clientes, proveedores, agrupaciones o cámaras, vecinos y en general toda la comunidad; de ahí la importancia de las redes de conocimiento, para favorecer, impulsar e innovar con la propuesta y uso de tecnologías limpias que colaboren con la conservación del ambiente.

Medio Ambiente

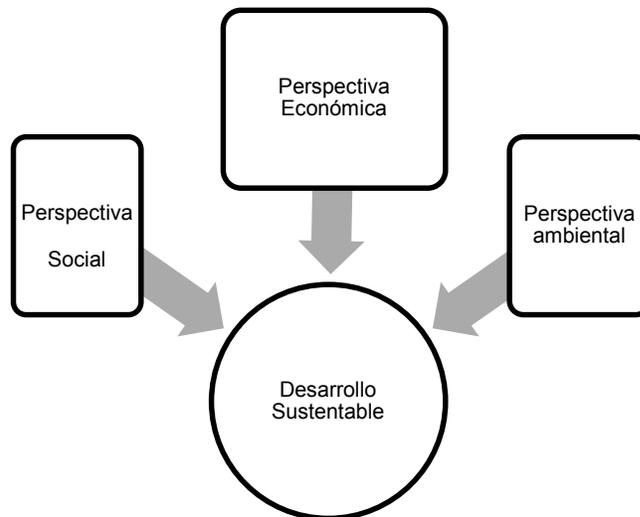
El medio ambiente alberga al conjunto de componentes, tanto bióticos (organismo vivos) como abióticos (materia inorgánica), que rodean a las especies y que le permiten vivir. Nuestro medio ambiente es nuestro soporte de vida así como todos sus componentes: aire, agua, atmósfera, rocas, vegetales, animales, etc. El medio ambiente es un sistema formado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y que son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad y que incluye valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y momento. El medio ambiente, en la actualidad, representa un foco de alerta para la humanidad, con la contaminación del agua o del aire; la erosión de los suelos; la pérdida del potencial productivo, la desaparición de especies vegetales o animales y la pérdida de la biodiversidad; el agotamiento de los minerales y el calentamiento atmosférico, situación que compete a todas las naciones del mundo (Vera, Vera y Martínez, 2014).

Figura 1: Sostenibilidad Fuerte



Se aprecia en la figura un equilibrio entre las tres perspectivas para lograr una Sostenibilidad Fuerte. La participación económica, social y ambiental en el DS tiene el mismo peso, los tres pilares que intervienen en el ya referido DS deben tener la aportación.

Figura 2: Sostenibilidad Débil



Se aprecia en la figura un desequilibrio entre las tres perspectivas lo que genera una Sostenibilidad Débil. En la figura la perspectiva económica participa con más fuerza que la perspectiva social y ambiental, es decir se atiende con mayor interés lo económico y no así lo social y ambiental.

En las definiciones de medioambiente se pueden agrupar elementos de orden físico-biótico y socioeconómico. Dentro de lo socioeconómico aparece la empresa como realización social creada y organizada para emprender procesos y obtener logros, necesitando recursos físico –naturales que se incorporan como insumos (Ablan y Méndez, 2004). Las empresas que explotan insumos que dañan el medio ambiente no asumen en la mayoría de los casos la responsabilidad de los daños que causan. Por lo que ese tipo de bienes representa un reto mayor para definir las externalidades, teniendo que intervenir los gobiernos locales. Sin embargo el consumidor se percata de esta situación y con la participación de los ambientalistas, surge un mercado para los bienes que son producidos con atención al medio ambiente, lo cual ayuda a fijar precios adecuados (Vera, Martínez y Vera, 2015).

Redes de Conocimiento

Las redes de conocimiento proponen y comparten soluciones a problemas específicos. Junto con ello, la internacionalización de la ciencia, potenciada por la aplicación a gran escala de las tecnologías de la información y la comunicación, constituyen el marco general en el que han nacido y se han desarrollado las redes de conocimiento (Albornoz, 2006). Las redes de conocimiento son las configuraciones en las que se integran actores de diversas procedencias como son las universidades, las empresas, clientes, proveedores, agrupaciones y entidades gubernamentales, los cuales se relacionan con el fin de abordar problemas concretos y proponer soluciones, poniendo en juego para ello sus capacidades y buscando, por este medio, complementarlas para la generación de conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico. (Cárdenas, Vera y Simón, 2011).

Cooperativas

La figura empresarial y jurídica de una cooperativa de producción, cuyos antecedentes en México se remontan a los aztecas donde funcionaban como agrupaciones con organización cooperativista, en las aldeas; las familias se establecían en común para construir canales de riego. Posteriormente, en la época colonial aparecieron los pósitos (instituciones con fines caritativos) que se transformaron en almacenes donde los agricultores depositaban sus cosechas previniendo la escasez. Operaron con estructura de ayuda mutua. Los virreyes, a su vez, establecieron alhóndigas (organizadas como graneros) para eliminar a los acaparadores oportunistas, llevando directamente la producción al consumidor. Es conveniente subrayar la importancia que tuvieron los gremios de artesanos, para comprender la existencia de los fenómenos asociativos en los que rige la idea de solidaridad y mutualidad. En últimas fechas el cooperativismo no es sólo una institución, es un sistema dinámico sociológico que busca solución al problema que provoca la desigualdad de clases; une dos principios (régimen liberal y régimen socialista) que parecen incompatibles y contradictorios.

Distinguiéndose dos tipos de cooperativas en términos generales las de consumo y las de producción (Salazar, 2013).

Cooperativas de Cuetzalan, Puebla

Cuetzalan debe su nombre a las palabras Quetzal (Cosa brillante hermosa) y lan (junto cerca) lo que significa junto a las aves preciosas llamadas Quetzal; la cultura de la zona es la totonaca. Desde 1950 la apicultura mexicana mostró un importante desarrollo a través de las primeras exportaciones llevadas a cabo en dos regiones distintas, iniciando con ello la etapa de una apicultura moderna y comercial, que la ubicó posteriormente entre las primeras del mundo. Actualmente, la producción nacional de miel se encuentra en las 57 mil toneladas anuales, según información de la Secretaría de Agricultura, que precisa que México se ubica en este ámbito en el quinto lugar después de China, Argentina, Estados Unidos y Turquía. De esas 57 mil toneladas exporta aproximadamente 44% captando por este concepto entre 55 y 60 millones de dólares al año. México ocupa el tercer lugar de exportación mundial de miel después de China y Argentina, registrando en el año 2006 una exportación de 25 mil 511 toneladas con un valor de 48.5 millones de dólares (Rivas, Hernández y Venancio, 2009). Las empresas cooperativas dedicadas a la elaboración de miel y cultivo de café son abordadas en investigaciones realizadas, por lo general haciendo referencia a las cooperativas como organizaciones rurales, su estructura, sus finanzas, aspectos de agricultura y apicultura, comercio justo y los productos derivados de la miel de abeja y del café (Aguilera, 2012).

Las cooperativas referidas se formaron para enfrentar los abusos de los comerciantes locales que monopolizaban la distribución de bienes, comercializándolos a precios mucho más altos que los de mercado. Y en 205 cuenta con 15000 socios. De 1996 a 2002 se avanza hacia la agricultura orgánica, uso racional del agua, reciclaje de residuos y uso eficiente de la energía; por lo que en 2001 recibe el premio al mérito ecológico. Cuenta con un vivero para la reforestación de la zona con plantas de nuez de macadamia, pimienta zapote mamey, cedro rojo, caoba, cedro rosado y café. También se producen plantas flamigia que se utilizan como barreras vivas y productoras de abono verde y otras plantas para el control biológico de

las plagas. Se han instalado módulos ecológicos que disminuyen hasta el 90% del uso del agua en el proceso de beneficiado húmedo de café. Se aprovecha la pulpa residual del café y la paja de otros cultivos para la cosecha de hongos comestibles. Los desechos de los hongos comestibles se dan como alimento a las lombrices composteadoras para producir abono orgánico.

Con la miel o mucílago del café se extrae alcohol industrial. Tienen una parcela demostrativa que se cultiva mediante curvas de nivel, barreras vivas y árboles de sombra. Se cuenta con un banco de germoplasma con 20 variedades de café. Y se aplican técnicas de conservación de suelo, mediante la conformación de terrazas y barreras vivas o muertas. En la construcción utilizan el ferrocemento, bambú, maya e ixtle y diversas Ecotécnicas relacionadas con la construcción, recolección de aguas grises, negras y energía alternativa. La unión de cooperativas alberga diversas cooperativas como son las cooperativas de café orgánico, de miel, de asesoría financiera y logística, cooperativa para pavimentar tramos carreteros, nuez de macadamia, hongos, comisión de trabajo (elaboración y distribución de materiales de construcción), comercializadora, cajas de ahorro y crédito, capacitación y asistencia técnica, artesanías, hospedaje (Aguilera, 2012).

Cooperativas de Café

En 1977 se funda Tosepan Titataniske en Náhuatl Unidos venceremos con 5800 socios cooperativistas, apostando a la lucha contra la carestía de los productos básicos y contra el intermediarismo. Formarían parte personas con intereses comunes, pequeños productores jornaleros, amas de casa y artesanos, así como productores dueños de parcelas; para la comercialización de café y pimienta. Se ofreció pago en efectivo al momento de la compra y con ello mejores ingresos, además de la garantía por parte de la cooperativa del precio de los productos a nivel internacional. Se instituyó un huerto madre para la semilla de café que apoyaría la comercialización y se propuso trabajar con proyectos a 5 años para reforestar 2500 hectáreas de café; con árboles de vivero de la variedad catimor, de poca altura, resistentes a la roya y que facilitan la cosecha. Se formó una organización de productores para ser representados frente al gobierno para la consecución de recursos e integración a los programas de apoyo. Y al mismo tiempo servir como autodefensa ante comerciantes y acaparadores. Lo anterior beneficio a los productores en sus finanzas y por ende en su calidad de vida. A la cooperativa le beneficio al tener independencia en el manejo de programas de apoyo y tener el control sobre el proceso productivo. Pero aún se conservan trabajos de cultivo manuales y la siembra en terrenos inclinados y montañosos. En los que de 2 a 3 años se produce la planta-flor blanca, de 5 a 8 meses madura y se recoge a mano entre 3 y 5 pasadas para la cosecha.

Después el grano del café pasa a las máquinas de despulpe para separar la pulpa del grano y se deposita en tanques de fermentación (ablandamiento de la capa exterior del grano mucílago) de 12 a 36 horas para quedar listo. Entre 1989-1995 la unión de cooperativas se integra a la Coordinadora Nacional de organizaciones Cafetaleras (CNOC). Actualmente la cooperativa se integra por 5800 cooperativistas de 60 comunidades que pertenecen a 6 municipios, entre los que se encuentran: 3200 productores de café, 2800 pimenteros, 1200 mujeres con 800 proyectos propios 80 familias artesanas y 600 jornaleros. Los pimenteros tienen fuerte presencia en la cooperativa y en 1993 forman parte de la Unión Nacional de Productores de Pimienta A.C. el cultivo de pimienta se reconoce por el gobierno como actividad agrícola y ello ha contribuido a que la cooperativa se apoye con la producción de pimienta en las bajas de cosecha y/o precio del café. Y form parte de la UC. (Aguilera, 2012)

Cooperativas de Miel

Retomando a las cooperativas de Cuetzalan, el procesamiento de la miel de abeja melipona es redituable y atractivo, por lo que diversas organizaciones sociales y ambientales se han propuesto impulsarla como una alternativa capaz de generar importantes beneficios socioeconómicos, culturales y ecológicos. En Cuetzalan se desarrolla el cultivo de abejas en ollas de barro, técnica prehispánica que hoy día se practica como actividad de traspatio por adultos mayores y menores de edad y sirve como una forma de integración

familiar. Los cooperativistas que se dedican al cultivo de abejas y cosecha de miel han integrado varias cooperativas mismas que se han adherido a la Unión de Cooperativas Tosepan. En 1998 140 hombre y mujeres Nahuats de 18 comunidades formaron talleres para recopilar testimonios de usos y costumbre de la miel melipona, integrando un folleto de testimonios indígenas del uso de la miel, lo que les permitió acceder a un programa de gobierno para adquirir ollas de barro. Para 2002 los productores y la unión de cooperativas construyen un reglamento interno, en el que se señala la celebración de asambleas mensuales y el recibir capacitación para la resolución de problemas.

2003 es determinante por el diagnostico participativo del que resulta como prioridad el acopio de miel virgen y buscar apoyo logístico y financiero de una cooperativa ya creada y con experiencia en el acopio y comercialización de miel, cera, polen y propóleos. Así como trabajar con un proceso de mejora continua e innovación mediante la recopilación y transferencia de conocimientos científicos; mejora de prácticas de cosecha y postcosecha. Además de la búsqueda de mercados y desarrollo de procesos de valor agregado. Las cooperativas tenían como problema principal la fermentación rápida de la miel y con la aplicación de conocimientos empíricos pudieron salir adelante. En los años 2007 y 2008 se realizaron intentos de exportación de miel ecológica con Japón y Alemania bajo la práctica de Comercio Justo. Pero no se pudo concretar lo que obligo a los cooperativistas a buscar estrategias de mercado considerando las propiedades de la miel que producían. Posteriormente se enfocaron los cooperativistas a la diversificación de productos en artículos cosméticos y complementos alimenticios; haciendo pruebas de investigación de la miel, cera, polen y propóleos con el apoyo de la facultad de Ciencias Químicas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Logrando mejorar las prácticas de cosecha y la difusión al mercado con el argumento de las propiedades de la miel. Posteriormente se realizó un proyecto de investigación para instalar un laboratorio que fue inaugurado en 2010 logrando la consolidación de la cadena producción, acopio y comercialización. El beneficio inmediato para los cooperativistas fue un incremento en el precio de acopio del 150% reflejado en el ingreso familiar además de rescatar una actividad en extinción, la meliponicultura. Otros beneficios fueron: ordenamiento ecológico por zona, producción en ollas de barro para obtener la denominación de origen, investigaciones para aprovechar la biodiversidad de la región (sábila, bambú y café) y formar alianzas con actores nacionales e internacionales en conservación y manejo de abejas nativas (Aguilera, 2012).

METODOLOGÍA

El estudio se enfoca a identificar el tipo de redes de conocimiento que se han creado en las cooperativas de miel y de café y los lazos establecidos con los diferentes actores del entorno así como los beneficios recibidos por las mencionadas redes para la cooperativa y para sus integrantes. Considerando como variable de investigación: Desarrollo Sustentable, medio ambiente y redes de conocimiento. El marco muestral se construyó con las unidades y marcos (ver Tabla 1).

Tabla 1: Determinación de la Muestra

Unidad de Análisis	Cooperativistas	Unión de Cooperativas
Tamaño del universo	15000	1
Tamaño de la muestra trabajada a conveniencia	100	1
Instrumento	Cuestionario	Guía de entrevista
Integración	15 preguntas	10 preguntas
Periodo de aplicación	Marzo- abril 2015	Marzo- abril 2015
Cuestionarios aplicados	100	1
Cuestionarios respondidos	100	1

La Tabla muestra la población estudiada y el tamaño de la muestra, los cooperativistas a quienes se les aplicó el cuestionario fueron contactados por personas conocidas por los investigadores y respecto a la UC el entrevistado fue un integrante del consejo de administración. Y las fechas de obtención de la información primaria in situ.

Cabe mencionar que la tasa de respuesta obtenida en la aplicación de los cuestionarios fue del 100% de los integrantes de la muestra, contactados en cadena, es decir por personas que tienen conocidos o familiares, por lo que los 100 cuestionarios resultantes al obtener la muestra fueron respondidos; como se muestra en la Tabla 1. Los cuestionario se integraron por tres ejes: el primero medio ambiente, el segundo Desarrollo Sustentable y el tercero Redes de conocimiento: con un total de 17 preguntas, uno fue para la UC y otro para los cooperativistas ambos con los mismos ejes y preguntas. Con un estudio con enfoque cualitativo y observación in situ.

Operacionalización de Variables

La Operacionalización de variables se realiza en la Tabla 2 y 3, considerando que el Desarrollo Sustentable comprende un compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno y lo externo, reflexionando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades, la familia, el medio ambiente; para la construcción del bien común.

Tabla 2: Operacionalización de Variables Desarrollo Sustentable y Medio Ambiente

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Medio Ambiente	Agua	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 1)
	Aire	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 2)
	Suelo	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 3)
	Flora	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 4)
	Salud humana	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 5)
	Paisaje y cultura	Cuidado	Si - No	Cuestionario (Pregunta 6)
	Lombricomposta	Elaboración y uso	Si - No	Cuestionario (Pregunta 7)
Prácticas de Desarrollo Sustentable	Ecotècnia	Aplicación	Si - No	Cuestionario (Pregunta 8)
	Reutilización del agua	Aplicación	Si - No	Cuestionario (Pregunta 9)
	Energías renovables	Uso	Si - No	Cuestionario (Pregunta 10)
	Apoyo a la comunidad	Realización de actividades en beneficio de la comunidad	Si - No	Cuestionario (Pregunta 11)

Esta tabla muestra la Operacionalización de las variables; Desarrollo Sustentable y Medio Ambiente, la descomposición de las mismas en subvariables, la forma en que se midieron, mostrando sus indicadores y parámetros, finalmente y su localización en el instrumento utilizado.

Tabla 3: Operacionalización de la Variable Redes de Conocimiento

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	Instrumento
Existencia de la Red de Conocimientos	Con Clientes	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 12)
	Con Proveedores	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 13)
	Con el Gobierno	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 14)
	Instituciones de educación Superior (IES)	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 15)
	Agrupaciones	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 16)
	Familia	Intercambios de conocimientos y experiencias	Si -No	Cuestionario (Pregunta 17)

Esta tabla muestra la Operacionalización de las variables Red de conocimiento, el análisis de la misma en subvariables así como la forma en que se midió, el instrumento utilizado. Sus indicadores y parámetros. y su localización en el mismo.

La aplicación de los cuestionarios es el instrumento utilizado para la obtención de información la recolección de datos fue por cuota; asignándole a cada encuestador que aplicará un determinado número de cuestionarios. Así como la observación in situ. Todo el levantamiento de campo se realizó durante el mes de marzo – abril 2015. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n=?

e= 5%

N = la población = 15000 profesionales

Z = nivel de confianza 95%=1.96

p = 0.50

q = 1-.50

Sustituyendo los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)(15000)}{(15000)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.05)(1-.50)} = 384 \tag{2}$$

La aplicación de cuestionarios fue en una sola etapa en el mes de marzo-abril 2015, con duración de cuatro semanas y únicamente a 100 integrantes de la muestra que de forma voluntaria accedieron a responder el cuestionario. En abril se aplicó la guía de entrevista al representante de la Unión de Cooperativas.

RESULTADOS

De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan por medio de la Tabla 4.

Tabla 4: Resultados del Levantamiento de Campo Unidad de Cooperativas y Cooperativistas Variables; Desarrollo Sustentable y Medio Ambiente

Variable	Subvariable	Indicadores	Parámetros	UC	Cooperativistas
Medio Ambiente	Agua	Cuidado	Si	X	100%
			No		
	Aire	Cuidado	Si	X	100%
			No		
	Suelo	Cuidado	Si	X	100%
			No		
	Flora	Cuidado	Si	X	100%
No					
Prácticas de Desarrollo sustentable	Salud humana	Cuidado	Si	X	100%
			No		
	Paisaje y cultura	Cuidado	Si	X	100%
			No		
	Lombricomposta	Elaboración y uso	Si	X	100%
			No		
	Ecotècnia	Aplicación	Si	X	100%
No					
Reutilización del agua	Aplicación	Si	X	100%	
		No			
Energías renovables	Uso	Si	X	100%	
		No			
Apoyo a la comunidad	Realización de actividades en beneficio de la comunidad	Si	X	100%	
		No			

Esta tabla muestra una amplia participación por parte de la UC y de los cooperativistas en el cuidado del medio ambiente y el Desarrollo Sustentable en diversas formas. Realizando acciones por los integrantes de las cooperativas para el cuidado del medio ambiente y DS, como es el cuidado y beneficio a la comunidad.

En los resultados obtenidos del cuidado del medio ambiente y del Desarrollo Sustentable es contundente la participación de UC y de los cooperativistas con diversas actividades como acumular aguas grises y negras

para reutilizarlas, trabajar por el ordenamiento e cologico, aprovechar la Biodiversidad (Sàbila, bambù y cafè), utilizar recursos naturales para la construccìon como el bambù, aplicar acciones adecuadas para el manejo de abejas nativas, entre otras.

Los resultados permiten ver que la UC tiene establecida un nodo de la red de conocimientos con los clientes, quienes le han aportado como se narra en parrafos anteriores, informaciòn de la rapida fermentacion de la miel que en su momento lo hicieron Alemania y japòn. En lo que respecta a proveedores le han orientado en la compra de maquinaria; con el Gobierno se ha establecido un lazo ya de muchos años respecto al integrarse a participar en programas de apoyo lo que le ha traído beneficios económicos y experiencia en el manejo de programas de apoyo.

Se han establecidos relaciones principalmente para la investigaciòn lo que les permitido la diversificaciòn de productos y la precisiòn de las cualidades de la miel; el lazo establecido con cámaras y agrupaciones le ha traído un enriquecimiento con el intercambio de experiencias de comercializaciòn. Con las IES la relaciòn fue establecida con la Facultad de CQ de la BUAP lo que permitió la diversificaciòn de productos y la determinaciòn de las propiedades de la miel que se cultiva y cosecha en la zona.

Tabla 5: Resultados del Levantamiento de Campo a la UC a Cooperativistas de la Variable Red de Conocimientos

Variable	Parámetros	UC	cooperativistas
Red de conocimiento con Clientes	Si	X	
	No		X
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con Clientes	Si	X	
	No		X
Red de conocimiento con Proveedores	Si	X	
	No		X
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con Proveedores	Si	X	
	No		X
Red de conocimiento con entidades de Gobierno	Si	X	
	No		X
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con Entidades de Gobierno	Si	X	
	No		X
Red de conocimientos con IES	Si	X	
	No		X
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con IES	Si	X	
	No		X
Red de conocimientos con Agrupaciones y Cámaras	Si	X	
	No		X
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con Agrupaciones y Cámaras	Si	X	
	No		X
Red de conocimientos con la familia	Si		X
	No	X	
Intercambio de informaciòn y experiencias y/o conocimientos con integrantes de la familia	Si		X
	No	X	

Esta tabla muestra una amplia participaciòn por parte de la UC en las redes de conocimiento con diferentes actores y en los cooperativistas esta ausente esta relaciòn; existiendo unicamente la presencia de la red familiar. La participaciòn ha permitido agilizaciòn de informaciòn e intercambio de conocimientos entre los actores de la red en la que participa la UC, así como en la red familiar.

Sin embargo con la familia la relaciòn que existe es nula la UC se relaciona únicamente con la persona que representa a la familia ante la cooperativa a la que pertenecen. Se tiene una situaciòn muy particular en los resultados de los cooperativistas y la ausencia de la existencia de la red de conocimientos ya que no se han establecido relaciones con proveedores, clientes, gobierno, etc., pero con la familia si existe un fuerte lazo que se acrecenta en los trabajos de traspatio y en la cosecha teniendo beneficios economicos, el aprendizaje de actividades que pueden desarrollarse como una especilaizaciòn en el ambito laboral y la integraciòn familiar. Ademas de crear una cultura entre los integrantes de la familia por el cuidado del medio ambiente y por el desarrollo sustentable, al trabajar de acuerdo a los lineamientos de las cooperativas en la materia referida.

CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo: conocer de qué forma las redes de conocimiento colaboran o influyen en las cooperativas respecto a sus acciones sustentables y a favor del medio ambiente. Se logra con los resultados de validación del trabajo se arrojaron en primera instancia la existencia de las redes sociales establecidas por la Unión de Cooperativas (UC) con actores externos y los cooperativistas que integran la muestra en la participación de una red familiar, así como indagar los beneficios que las Redes de conocimiento han propiciado en los sujetos referidos; como facilitadoras de conocimientos que les apoyan de diversas formas: para su permanencia en el mercado, mejoras en su producto, procesos y diversificación. Aunado a las acciones a favor del medio ambiente y el Desarrollo Sustentable y resolución de problemas esto último de acuerdo con Albornoz, 2006.

La red de conocimientos creada por parte de la UC con clientes, proveedores agrupaciones IES y gobierno; se han mantenido en el tiempo creando confianza y amistad entre los actores que forman esos lazos de la red. Y beneficiándose cada uno de los integrantes, en diferentes aspectos, la UC en tener información, conocimiento de gustos y preferencias, conocimiento de los beneficios de la miel, tener capacitación y diferentes apoyos. Concordando con la propuesta de Cárdenas, Vera y Simón, 2011. La red de conocimientos existente respecto a los cooperativistas sorprende con la existencia únicamente del lazo familiar pero sin embargo los beneficios son generosos para los integrantes de la familia y de esa red familiar como: beneficios económicos, educación aprender técnicas de cultivo, entre otros. En ambas redes es notoria la existencia de la participación de alguna forma en el cuidado del medio ambiente y del Desarrollo Sustentable considerando que es una tarea de todos los integrantes de UC para con la comunidad e inicia por la responsabilidad personal. En un entorno de cooperativa rural, contribuyendo con los resultados a tener una referencia actual del tema en donde las presiones económicas y el amor por la tierra hacen retomar actividades agrícolas para muchos pasadas de moda pero que apoyan al DS y al cuidado del medio ambiente como el uso de terrazas agrícolas, el cultivo de sombra y el albergue de abejas en ollas de barro.

La anterior información fue producto de una metodología cualitativa utilizando como instrumento un cuestionario y la observación in situ. Resumiendo como resultados primarios el encontrar la participación de la UD y los cooperativistas en acciones sustentables y a favor del medio ambiente. Sin embargo se contó con la limitante de haber desarrollado la obtención de información únicamente para validar la presencia de las redes de conocimiento y las prácticas a favor del medio ambiente y de DS, dejando como área de oportunidad para investigaciones futuras la transmisión de conocimientos para la realización de las referidas prácticas. Finalmente concluimos que en este trabajo nos sorprende la presencia de dos redes de conocimiento la creada entre la UC y actores externos y la red de conocimientos creada entre los integrantes de las diferentes familias que forman parte de las cooperativas y es grato señalar que no importa el tamaño o el tipo de red de conocimientos para participar de forma comprometida para contribuir al cuidado del medio ambiente y al Desarrollo Sustentable, creando una cultura en la familia en la comunidad, en las cooperativas y en la UC.

BIBLIOGRAFÍA

Ablan Bortone N. y Méndez Vergara E., (2004), Contabilidad y Ambiente una disciplina y un campo para el conocimiento y la acción, *Actualidad Contable Faces*, enero-junio, año/Vol. 7, número 008, Venezuela.

Aguilera. (2012). Economía de los recursos naturales un enfoque institucional. Textos de S.V.

Ciriacy – Wantrup, k.W. Kapp Fundación Argentina y visor (distribuciones/s.a). España.

Albornoz, M. C. (2006). *Redes de conocimiento construcción, dinámica y gestión*. Argentina: RICYT y UNESCO.

BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.

Cárdenas T., Vera M. y Simón D. (2011). *La importancia de las redes de conocimiento en México para la innovación y desarrollo tecnológico en la temática de medio ambiente y sustentabilidad*. México.

Correa y Rozas. (2006). *Desarrollo Urbano e inversiones en infraestructura: elementos para la toma de decisiones*. Naciones Unidas CEPAL. Santiago de Chile.

Guijt y Mosissev. (2001). *Herramientas para la evaluación de la sostenibilidad. Parte A: visión general*, 63pp. Retraído el 30 mayo 2015. Disponible en:
www.iucn.org/themes/eval/documents2/sustainability_assessment/resource_kit_A_esp.pdf.

Meadows, J. y Behrens. (1972). *The Limits to Growth: A Report to the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Nueva York: Universe Books.

NACIONES UNIDAS. *Declaración de Río*, (1992). Retraído el 28 de enero 2015. <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/spanish/riodeclaration.htm>.

Ramírez P. y Arenas V. (2008). *La acción empresarial para el Desarrollo Sostenible: clarificando algunos conceptos* Documentación Social 146 pp43-62.

Rivas y Venancio (2009). *Diagnóstico de mercados Tosepan Cosméticos*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Roome, N. (2001). *Conclusion: implications for management practice, education and research*, en N. ROOME (Ed.). *Sustainability Strategies for Industry*. Washington DC: Islands Press, 1998. Conceptualizing and studying the contribution of networks in environmental management and sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 2001, Vol. 10, No. 2, pp. 69-76.

Roome, N., y R. Bergin. (2006). *Sustainable development in an industrial enterprise: the case of Ontario Hydro*. *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 696-721.

Salazar N. (2013). *Diseño de un sistema de organización administrativa para una sociedad Cooperativa. Caso Sociedad Cooperativa para un San Bartolo mejor, Tuxtepec Oaxaca*. Tesis de Maestría en Administración. No publicada. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Serageldin I. and Steer A., (1994). *Epilogue: Expanding the Capital Stock*. In: *Making Development*.

Spangenberg, J. y Bonniot, O. (1998) *Sustainability indicators. A Compass on the Road Towards Sustainability*, Wuppertal Institute for Climate, Environment, Energy, Division for Material Flows and Structural Change.

The natural conservancy et. al. (2002). Retraído el 20 de marzo 2015. www.calameo.com/books.

Valentin, A. & Spangenberg, J.H. (2000): "A guide to community sustainability indicators", *Environmental Impact Assessment Review*, vol.20, 3: 381-392.

Vera M., Vera G. y Martínez R. (2014). Contabilidad Ambiental en las PYME. Altres-Costamic. México.

Vera M., Martínez R. y Vera G. (2015). Responsabilidad Social Empresarial, Prácticas de desarrollo Sustentable y la Contabilidad Ecológica. En Prensa. México.

BIOGRAFÍA

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

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

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

Armando Lagunes Blanco: Estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. E-Mail: iarmynlb@gmail.com

DESEMPEÑO PRODUCTIVO Y CREACIÓN DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS EN EMPRESAS MULTINACIONALES EN MÉXICO: ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES

Janette Brito Laredo, Universidad Autónoma de Baja California
Adriana Isabel Garambullo, Universidad Autónoma de Baja California
Velia Verónica Ferreiro Martínez, Universidad Autónoma de Baja California
Arturo Sinué Ontiveros Zepeda, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

El objetivo del presente estudio consistió en analizar el desempeño productivo y la creación de capacidades tecnológicas de las empresas multinacionales del sector industrial instaladas en Tijuana Baja California, México. Se aplicó la metodología de estudio de casos múltiples, el diseño de la investigación fue no experimental; las fuentes primarias de información fueron el diseño y aplicación de una encuesta a los gerentes de las empresas, entrevistas con expertos y visitas a algunas plantas multinacionales. El criterio utilizado en este trabajo para determinar el nivel de capacidades tecnológicas fue identificar las habilidades que se han desarrollado en la empresa objeto de estudio, mediante las actividades que se realizan para mejorar los procesos y productos, para adaptar la tecnología generar y administrar el cambio técnico. Concluyendo que existen dos polos en la posición de las empresas: una que considera a la región como una fuente de aprendizaje e incursión de conocimiento y, por otro lado, el grupo de empresas que consideran a México como una plataforma de mano de obra a bajo costo.

PALABRAS CLAVE: Capacidades Tecnológicas, Aprendizaje Tecnológico, Industria Electrónica

PRODUCTIVE PERFORMANCE AND TECHNOLOGICAL CAPABILITIES BUILDING IN MULTINATIONAL COMPANIES IN MEXICO: MULTIPLE CASE STUDY

ABSTRACT

The aim of the present study was to analyze the performance and creation of technological capabilities of multinational companies in the sector in Tijuana Baja California, Mexico. The multiple case studies methodology was applied. The research design was not experimental. The primary sources of information were the design and implementation of a survey of corporate managers, interviews with experts and visits to some multinational plants. The criteria used in this study was to determine the level of technological capabilities. We identify the skills developed in the target group company under study, by the activities undertaken to improve processes and products, to adapt technology and to generate and manage technical change. We conclude there are two poles in the position of companies. One pole sees the region as a source of learning and knowledge. The other pole considers Mexico a platform for labor to low cost.

JEL: O32, O33

KEYWORDS: Technological Capabilities, Technological Learning, Electronic Industry

INTRODUCCIÓN

El papel de las empresas multinacionales en el contexto mundial se ha incrementado espectacularmente en los últimos años reflejando una mayor integración de las economías nacionales y el progreso tecnológico. El objetivo del presente estudio fue analizar el desempeño productivo y la creación de capacidades tecnológicas de las empresas multinacionales en México, particularmente del sector industrial instaladas en Tijuana Baja California. Se presentan dentro de las implicaciones teóricas del estudio las temáticas, Empresas Multinacionales proporcionando algunos conceptos centrales y una síntesis sobre la evolución de la misma, con el propósito de generar un marco conceptual que permita entender cómo las corporaciones multinacionales (CMN) transforman las economías nacionales, en particular, la economía mexicana. Capacidades tecnológicas mostrando una discusión del tema en la que diversos autores han tratado de explicar cómo las empresas han evolucionado de tener habilidades mínimas para operar las plantas a ser capaces de emprender actividades innovadoras. Y Estudio de caso con características claves y la utilidad práctica que el método de estudio de caso ofrece a los investigadores, como estrategia metodológica de la investigación científica en cualquier área del conocimiento.

El problema central del trabajo consistió en determinar el nivel de capacidades tecnológicas e identificar las habilidades que se han desarrollado en las empresas multinacionales objeto de estudio, considerando la siguiente pregunta de investigación: ¿Las empresas multinacionales en México desarrollan sus propias capacidades tecnológicas para ser competitivas en los mercados internacionales? El artículo está dividido en cuatro secciones: en la primera se expone una breve introducción del problema a evaluar resaltando la importancia, en la segunda parte se presenta la revisión de la literatura como guía teórica de la investigación realizada que incluye los temas Empresas Multinacionales, Capacidades Tecnológicas, Estudios de Casos el cual incluye un comparativo de estudios de casos realizados en Pequeñas y Medianas Empresas; en la tercera se presenta la metodología aplicada para evaluar la situación presente de la industria de televisores en Tijuana utilizando los instrumentos de entrevistas y encuestas; y por último se explican los resultados encontrados de forma descriptiva, al identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado y se presentan las conclusiones obtenidas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Existe cierto consenso de que la inversión extranjera directa, por medio de las corporaciones multinacionales (CMN), puede ser un canal de difusión internacional de conocimiento y tecnología y, en el caso de los países en desarrollo donde se instalan, puede contribuir a acelerar los procesos de desarrollo económico, a partir de los efectos de derrama tecnológica. La evidencia sugiere que conforme las subsidiarias de estas empresas realizan actividades innovativas, se vinculan con agentes locales (empresas proveedoras e instituciones) y así se arraigan en las localidades, por tanto su presencia genera más derramas tecnológicas. En México hay una presencia importante de multinacionales bajo el régimen de la industria maquiladora de exportación (Dutrénit, G. Vera-Cruz, A. Arias, J. Sampedro & Urióstegui, 2006). Conforme lo anterior el siguiente apartado se convierte en la guía teórica del presente trabajo y está estructurada en tres temas: 1) Empresas Multinacionales: 2) Capacidades tecnológicas 3) Estudio de caso-

Empresas Multinacionales

Existe una extensa literatura sobre las CMN que revela controvertidas opiniones científicas sobre su impacto, mientras unos se oponen y encuentran un impacto negativo, otros hablan de las bondades derivadas de la creación de fuentes de empleo, transferencia y aprendizaje tecnológico, entre otros. La CMN se considera como “una empresa que participa con Inversión Extranjera Directa (IED) y es propietaria, o de alguna manera, controla las actividades de valor agregado en más de un país”. Esta definición ha sido ampliamente aceptada en los círculos académicos y empresariales, agencias de recolección de datos y por la mayoría de los gobiernos y entidades nacionales. (Dunning y Lundan, 2008) Gran parte de la literatura

sobre las CMN revela una interrelación compleja y dinámica con el desarrollo económico, político y social del país anfitrión y que aún sin existir consenso sobre la conceptualización de la CMN, en la revisión se encontraron rasgos comunes como la internacionalización, el control centralizado, la autorregulación, la fuerte presencia del país de origen entre otras. Hoy en día, las multinacionales se encuentran en la mayoría de las naciones menos desarrolladas. Para el desarrollo nacional, el indicador más revelador de la incorporación exitosa de las transferencias de conocimientos y la tecnología se relaciona con la magnitud de los vínculos nacionales entre las CMN y la economía receptora. (Cypher y Dietz, 2009)

Capacidades Tecnológicas

Durante las últimas décadas el estudio sobre capacidades tecnológicas ha aumentado, principalmente por la importancia que adquieren en la innovación, el aprendizaje y el cambio tecnológico que constituyen las bases para el crecimiento y el desempeño en la adquisición de nuevas funciones lo que conlleva a la empresa al escalamiento industrial. El desarrollo de capacidades son el medio para desarrollar productos y servicios de mayor valor, además es posible crear puestos de trabajo calificado y mejores salarios que a su vez estimulan a los trabajadores, logrando ser más competitivos en forma individual y colectiva. Las capacidades tecnológicas tienen la característica de no distribuirse de manera uniforme entre los países, las regiones y las empresas. La mayoría de las empresas permanecen rezagadas a las capacidades tecnológicas e incluso tienen muchas dificultades para adquirirlas, son pocos los países que mejoran continuamente su base de conocimientos (Lugones, Gutti y Le Clech, 2007).

Estudios de Casos

El Estudio de Casos es uno de los instrumentos más útiles para la obtención de Información, ya que consiste básicamente en recabar datos mediante el estudio de situaciones particulares que puede comprender el análisis general de una empresa, el de un proceso de producción o bien de un área en específico; de acuerdo con Chetty (1996), en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. El método de estudio de caso es una metodología rigurosa que es adecuada para investigar fenómenos sobre los cuales el investigador no tiene control y en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, además permite estudiar un tema determinado ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas, permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, también permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y por último, juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado (Martínez, 2006). La investigación no está definida por las características del estudio sino por el tipo de información, en los estudios de casos es eminentemente cualitativa y esta información se caracteriza porque se representa en categorías que incluyen dimensiones perceptuales, actitudinales y eventos reales. (Yin, 1994),

La definición de Yin (1994) es consistente con diversos tipos de casos existentes en la literatura organizativa, tales como los "descriptivos", que analizan "cómo" ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los "exploratorios", cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los "ilustrativos", que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o los "explicatorios", que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo. Yin (1994) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos: Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real. Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Se utilizan múltiples fuentes de datos, y Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Chetty (1996) citado en Martínez (2006), señala que tradicionalmente el estudio de caso fue considerado apropiado sólo para las investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos como explicativos. Para recolectar la evidencia de los casos de estudio Yin (1994), menciona que puede ser mediante documentos, archivos, entrevistas, observación directa y observación participativa. Por otra parte Martínez (2006) sostiene que el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

Casos de Estudio Múltiples

Si un estudio contiene más de un caso, un estudio de casos múltiples es requerido. La principal diferencia entre un caso de estudio único con unidades de estudio y un caso múltiple es que para los casos múltiples el contexto de cada uno de los casos es diferente. Mientras que en un estudio de caso único con unidades de estudio añadidas solo permite al investigador entender un caso único, un estudio de casos múltiples permitirá al investigador analizar dentro de cada organizan y cada entorno analizar y entender las similitudes y diferencias entre los casos (Baxter & Jack, 2008). La elección del número de casos queda a la elección del investigador, siempre partiendo de la base de que la generalización de los resultados será de mayor calidad cuando mayor sea el número de casos investigados (Arias, 2003). La razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso, además de para poder reforzar su validez interna, se encuentra en la llamada replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de tal manera que puedan ser precisadas las relaciones causales del fenómeno y eliminadas las erróneas o insuficientemente generales (Villareal & Landeta, 2010).

Comparativo de Estudios de Casos

A continuación se presentan dos estudios de caso que permiten comparar el rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventajas competitivas dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Estudio de caso 1: Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco En esta investigación de casos de estudio múltiple, se incluyen dos casos de empresas de Cataluña (Una empresa dedicada al diseño, edición y distribución de libros y catálogos de arte, arquitectura y diseño, y una segunda dedicada a la fabricación de paneles de aislamiento térmico) y tres de empresas de Jalisco (Una de mensajería local, una segunda dedicada a los servicios de consultoría empresarial y una tercera a la elaboración de estudios de análisis de opinión pública y de mercado). (Fong Reynoso, 2002). Analizando todos los casos mencionados anteriormente, y partiendo del hecho de que las empresas están en competencia y que tanto el concepto de éxito como el de beneficios extraordinarios son términos relativos, el autor ha concluido que una empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales en todas o la mayoría de los parámetros que se analizaron.

Cabe resaltar que la semejanza entre los casos es lo suficientemente alta como para que sea mejor señalar las diferencias que se presentan entre los casos. Además, no se identificaron variables significativas asociadas a la ubicación, pero si a la actividad de cada una de las empresas. La ventaja de la utilización del estudio de casos facilita tanto la exposición de la evidencia como su lectura, y al mismo tiempo no implica que los resultados del análisis cambien o que se carezca de la evidencia necesaria para sustentarlos. Desde esta perspectiva, el autor considera que en la metodología del estudio de casos se considera que cada uno de los casos incluidos en los estudios es una unidad de análisis completa en sí misma y es suficiente para establecer conclusiones, independientemente de la ubicación geográfica.

Estudio de caso 2: El segundo de los casos de estudio es el proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación. Este estudio tiene como objetivo

principal estudiar las fases del proceso de desarrollo de internacionalización de algunas empresas industriales españolas que participan en un prototipo real de consorcio de exportación. La investigación se diseñó partiendo de la tipología del diseño de la investigación expuesta por Yin (1994), de diseño de caso único con unidades de análisis múltiple. Para fines de esta investigación se ha seleccionado un caso único cuya unidad principal de análisis o nivel principal es comprendido por el consorcio de exportación tomado como objeto de estudio: Consorcio de Fabricantes de Materiales eléctricos (COFME); y en un segundo nivel de análisis dentro de la unidad principal, se analizaron las empresas-socio que integran el consorcio de exportación. Como conclusión de la investigación, el autor menciona que ha identificado que el proceso de internacionalización de la empresa es más rápido cuando éstas deciden constituirse en un consorcio de exportación y los factores externos influyen en la elección de los consorcios de exportación como una vía para la internacionalización de las empresa, y ha identificado una serie de factores que tienen impacto en esta internacionalización, tales como: la distancia geo-cultural; las políticas comerciales de los países de destino; las políticas gubernamentales de los países de destino; y la inestabilidad política de los países de destino. El efecto negativo de estos factores ha sido disminuido, y algunas veces eliminado, a través del diseño e implantación de estrategias por parte de la dirección de la empresa del caso de estudio. Dichas estrategias son formuladas a partir de un análisis de su entorno y de sus empresas-socio para detectar las oportunidades y amenazas latentes en el mismo; y a través del análisis de cada una de sus empresas-socio para detectar las fortalezas y debilidades de las mismas.

METODOLOGÍA

El objeto de análisis en la presente investigación fue el agrupamiento de empresas líderes dedicadas al giro de fabricación y ensamble de televisores ubicadas en Tijuana. La técnica utilizada en esta investigación es un estudio de caso, este tipo de investigación permite el estudio de un objeto o caso, cuyos resultados permiten obtener una percepción más completa del tema de estudio. De acuerdo con Yin (1994) un estudio de caso se define como: “Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes... Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” Con la finalidad de evaluar la situación presente de la industria de televisores en Tijuana, se diseñó una investigación de tipo descriptiva, ya que el propósito es recolectar información sobre diversos aspectos del fenómeno a investigar. El diseño del trabajo es no experimental, ya que se encuentra en una situación real en la que se observan las variables en su ambiente natural. Debido a que se recolectan los datos y se describen las variables y se comparan con otro periodo la investigación es un modelo longitudinal (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). La metodología se enmarca en dos grandes etapas: antecedentes y situación actual (ver Tabla 1).

En la primera etapa –antecedentes– se buscó analizar la situación del *cluster* de la industria de televisores (ITV) en Tijuana en el año 2003 para lo cual se realizó una recopilación de materiales y bibliografía existente, se analizó una encuesta diseñada y aplicada por el Colegio de la Frontera Norte (COLEF) a las plantas maquiladoras, se revisaron bases de datos y se realizaron entrevistas con expertos del tema. En la segunda etapa se analizó el desarrollo y la situación actual del *cluster*, para ello se realizó un estudio sectorial el cual permitió ofrecer una panorámica general de este agrupamiento y un análisis de la situación actual de la industria, se aplicó un cuestionario a los gerentes de las empresas del sector y se entrevistaron expertos en el área. El método utilizado para la recolección de datos primarios fue la encuesta, la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri et. al., 2010). Se obtuvo la información por medio de preguntas organizadas en un cuestionario presentadas en dos versiones: impresa y *on line*. Con el objetivo de obtener información cualitativa del tema de estudio se consiguió

entrevistar a personal de puestos claves en las empresas líderes de la región que por cuestiones de confidencialidad se omiten los nombres de los entrevistados y de sus respectivas empresas.

Tabla 1: Etapas de la Metodología

Etapa-Periodo	Fuentes Utilizadas
Primera Antecedentes (2003)	Recopilación de materiales y bibliografía Análisis de encuesta COLEF (2002) Revisión de bases de datos previas Entrevistas con expertos Análisis de la información
Segunda Situación actual (2013)	Recopilación de información Población de estudio Diseño del cuestionario Aplicación de encuesta a empresas de televisores Entrevistas Comparativo de resultados Análisis de la información

Fuente: *Elaboración propia*

Se realizaron entrevistas con expertos del tema con la finalidad de explorar la historia y trayectoria de la industria de televisores en Tijuana. Se entrevistaron a ex-empleados de empresas, directivos de asociaciones e investigadores expertos en el sector. Las entrevistas se realizaron de forma abierta. La duración de estas fue de 1 a 3 horas cada una. Los temas fundamentales a tratar en las entrevistas fueron: Producción, proveedores, capacidad instalada, empleo, clientes, investigación y desarrollo, certificaciones, vínculos con la sociedad. El objeto de análisis en la presente investigación fue el agrupamiento de empresas líderes dedicadas al giro de fabricación y ensamble de televisores ubicadas en Tijuana. Si bien la población de estudio es pequeña (n=9), se trata de todas las empresas que fabrican televisores en Tijuana. La unidad de registro fueron los gerentes y supervisores de las empresas líderes antes mencionadas. El propósito original de la encuesta fue aplicar el cuestionario a la totalidad de las plantas que fabrican televisores en la región, por lo que no se determinó ninguna muestra. A continuación se describe el proceso de levantamiento de datos: La aplicación del cuestionario abarcó un periodo de diez meses, iniciando en abril 2013 hasta febrero 2014, durante este tiempo se insistió en cada una de las empresas antes mencionadas. Se logró encuestar a cinco grandes empresas que cuentan con suficiente representatividad en el agrupamiento, lo cual permite realizar generalizaciones del agrupamiento a partir de los hallazgos encontrados en estas empresas. Estos casos constituyen el 55 por ciento del total de establecimientos activos al momento del levantamiento de la encuesta.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

El método de estudio de caso es una metodología adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren; de igual manera permite estudiar un tópico determinado e ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes probablemente son inadecuadas, permitiendo analizar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, además juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado (Martínez, 2006). Este método ha sido muy cuestionado por algunos autores que consideran que no es una buena estrategia para realizar investigación científica, y que presenta problemas de confiabilidad. En el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas. Al analizar investigaciones que han aplicado casos de estudios múltiples encontramos que la ventaja de la utilización de este método facilita tanto la exposición de la evidencia como su lectura, y al mismo tiempo no implica que los resultados carezcan de evidencia necesaria para sustentarlos. Desde esta perspectiva, se considera que en la metodología del estudio de casos múltiples se analizan que cada uno de los casos incluidos en

los estudios es una unidad de análisis completa en sí misma y es suficiente para establecer conclusiones, independientemente de la ubicación geográfica.

Los resultados arrojados en los casos de estudio analizadas en esta investigación muestran una perspectiva de análisis que permite formar un juicio fundamentado en las evidencias empíricas derivados de este estudio respecto a las variables analizadas y la posición de las empresas multinacionales estudiadas. Esta investigación fue realizada mediante el método de estudio de caso con el propósito de presentar los resultados de forma descriptiva, al identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado. Los datos arrojados de la encuesta aplicada se capturaron en una base de datos y se obtuvo información la cual se presentan de forma descriptiva analizando las variables de estudio de las empresas encuestadas. Entre los beneficios de los estudios de caso se encuentra analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real lo que permitió identificar algunos aspectos importantes de las empresas de la industria de televisores en Tijuana se encontró que existen una polarización en el tipo de empresas participantes, por un lado están las empresas de equipo original (OEM por sus siglas en inglés), que se encargan de fabricar el producto final, pero las actividades que generan mayor valor agregado se realizan directamente en la casa matriz, por otra parte los *contract manufacturer* que tampoco realizan funciones de alto valor agregado en las plantas de la región, enfocándose únicamente a la manufactura por contrato y, finalmente en el lado opuesto, se observó una empresa que representa 51 por ciento de la producción que fabrica el componente principal de los televisores y están migrando su organización productiva de *outsourcing* a procesos internos estructurados verticalmente.

En esta perspectiva concluimos que existen dos polos en la posición de las empresas: una que considera a la región como una fuente de aprendizaje e incursión de conocimiento y, por otro lado, el grupo de empresas que consideran a México como una plataforma de mano de obra a bajo costo. En la mayoría de las plantas estudiadas tienen un bajo valor agregado en el proceso de producción, debido a que no se fabrican los insumos y componentes principales en la región lo que origina que se realice fundamentalmente el ensamble final del producto. En esta industria, el componente de mayor valor agregado son los paneles de los televisores los cuales provienen de Asia, únicamente una empresa ha incursionado en la fabricación de este componente en México. La mano de obra ocupa puestos operativos por lo que la derrama económica por concepto de nómina es limitada y por su nivel restringe la capacidad de asimilación y desarrollo tecnológico regional. Los resultados de esta investigación aportan evidencia empírica de la industria objeto de este estudio, ya que se ha argumentado que la formación de capacidades tecnológicas en países en desarrollo se está dando a partir de multinacionales que trasladan procesos de manufactura buscando mano de obra barata y que después van escalando procesos y productos. Sin embargo este estudio no se basa en creencias o únicamente en los resultados de investigaciones pasadas, -quizás algunas de ellas con propósitos interesados-, sino en el juicio fundamentado proveniente de nuevas evidencias empíricas provenientes de investigaciones como la presente. En este sentido el criterio utilizado en este trabajo para determinar el nivel de capacidades tecnológicas fue identificar las habilidades que se han desarrollado en la empresa objeto de estudio, a través de las actividades que se realizan para mejorar los procesos y productos, para adaptar la tecnología y para generar y administrar el cambio técnico.

CONCLUSIONES

La credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa, en la calidad misma de la investigación desarrollada. De aquí la importancia de diseñar el estudio de caso de una forma apropiada e introducir una serie de tácticas a lo largo del proceso en que éste se desarrolla. El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y área de conocimiento. A través del análisis literario podemos concluir dos posiciones de las empresas

multinacionales en México: las que consideran a la región como una fuente de aprendizaje e incursión de conocimiento y por otro lado las que consideran a México como una plataforma de mano de obra a bajo costo. En este sentido se concluye que la industria de televisores en la región tiene enormes desafíos; las operaciones locales cubren primordialmente el ensamble y empaque de producto, así como la fabricación de algunos insumos genéricos; por lo que resulta conveniente fomentar la participación de estas empresas con otras áreas de la cadena de valor con mejores niveles de empleo y tecnología, tales como ingeniería, investigación y desarrollo, diseño de nuevos procesos y productos, operaciones de logística y distribución, así como servicios post-venta con la finalidad de lograr una mejora en la posición competitiva de la industria. Esto representa área de oportunidad de desarrollo mediante la integración regional en la cadena de valor, ya que aun tratándose de operaciones de corporaciones multinacionales implica una mayor derrama en sueldos, así como la asimilación de tecnología.

Se considera conveniente fomentar la participación de las empresas objeto de este estudio con otras áreas de la cadena de valor con mejores niveles de empleo y tecnología, tales como ingeniería, investigación y desarrollo, diseño de nuevos procesos y productos, operaciones de logística y distribución, así como servicios post-venta con la finalidad de lograr una mejora en la posición competitiva de la industria. Esto representa área de oportunidad de desarrollo mediante la integración regional en la cadena de valor, ya que aun tratándose de operaciones de corporaciones multinacionales implica una mayor derrama en sueldos, así como la asimilación de tecnología. Una de las principales limitaciones fue que el sector de estudio es sumamente renuente a la participación en nuevos proyectos dada la madurez de la industria; adicionalmente se considera que el trabajo de campo se realizó en una época difícil por la inestabilidad económica del sector y la incertidumbre de las reformas fiscales. Finalmente se recomienda considerar para futuras investigaciones realizar un estudio comparativo de la generación de capacidades tecnológicas entre la industria de televisores y la automotriz ya que ambas están compuestas en su mayoría por empresas multinacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, M. (2003). Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa. Papers Proceedings 2003 XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. The qualitative report.
- Carrión, G. C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre.
- Cypher, J. & Dietz, J. (2009). The Process of Economic Development. 3rd Edition
- Dunning, J. H. & Lundan Sarianna M. (2008). Multinational Enterprises and the Global Economy. Second Edition, Edward Elgar Publishing.
- Dutrénit, G. Vera-Cruz, A. Arias, J. Sampedro & Urióstegui, (2006). Acumulación de capacidades tecnológicas en subsidiarias de empresas globales en México. El caso de la industria maquiladora de exportación. Miguel Ángel Porrúa/ UAM, México.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Reserch. Academy of Management Review Vol. 14 No. 4

Fong, C. (2002). Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en las PyMES. Un estudio de caso con empresas de Cataluña y Jalisco. Tesis Doctoral.

Galve, C., & Ortega, R. (2000). Equipos de trabajo y performance: un análisis empírico a nivel de planta productiva. Management.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México. 5ª edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Lugones Gustavo Eduardo, Gutti Patricia, Le Clech Néstor. Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina L.810 Octubre de 2007, Serie Estudios y Perspectivas No 89.

Martínez, Carazo P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y gestión, número 20. Universidad del Norte, Barranquilla Colombia.

Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. Sage publications.

BIOGRAFÍA

Janette Brito Laredo es Contador Público, con grado de Doctorado en Ciencias de la Administración y Maestría en Administración con acentuación en Finanzas. Profesor-Investigador, Coordinadora de Formación Profesional y Vinculación Universitaria de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate en la UABC; ubicada en Calzada Universidad #1 Fraccionamiento San Fernando en Tecate, B.C. Correo electrónico: jbrito@uabc.edu.mx.

Adriana Isabel Garambullo es Ingeniero Industrial con grado de Maestría en Ingeniería área Producción y Calidad. Profesor-Investigador, Coordinadora del Programa Educativo de Ingeniero Industrial y de Troncos Comunes de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate en la UABC; ubicada en Calzada Universidad #1 Fraccionamiento San Fernando en Tecate, B.C. Correo electrónico: adriana.garambullo@uabc.edu.mx.

Velia Verónica Ferreiro Martínez es Ingeniero Industrial en Producción, con Maestría en Ciencias Administrativas especialidad en Administración Industrial. Profesor-Investigador, Coordinadora de Planeación Organizacional y Tutorías de la Facultad de Ingeniería y Negocios dentro de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC); ubicada en Calzada Universidad #1 Fraccionamiento San Fernando en Tecate, B.C. Correo electrónico: vferreiro@uabc.edu.mx.

Arturo Sinué Ontiveros Zepeda es Ingeniero Industrial, con Maestría en Ciencias y Doctorado en Ingeniería. Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la UABC, además de Coordinador del programa de emprendedores y movilidad estudiantil. Ubicada en Calzada Universidad #1 Fraccionamiento San Fernando en Tecate, B.C. Correo electrónico: sinue.ontiveros@uabc.edu.mx

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

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

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

REVIEWERS

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

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology
Nsiah Acheampong, University of Phoenix
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology
Mohd Ajlouni, Yarmouk University
Sylvester Akinbuli, University of Lagos
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College
Nagib Bayoud, Tripoli University
Ahmet Bayraktar, Rutgers University
Kyle Brink, Western Michigan University
Giovanni Bronzetti, University of Calabria
Karel Bruna, University of Economics-Prague
Priyashni Chand, University of the South Pacific
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan
Bea Chiang, The College of New Jersey
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word
Caryn Coatney, University of Southern Queensland
Iyanna College of Business Administration,
Michael Conyette, Okanagan College
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,
Rajni Devi, The University of the South Pacific
Leonel Di Camillo, Universidad Austral
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh
Mahmoud Elgamil, 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, Beckfield College
Prince Ellis, Argosy University
Qianyun Huang, City University of New York-Queens
College

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 *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 blind reviewed. The Journal is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, ProQuest ABI/Inform, SSRN and RePEc.

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 blind reviewed. BEA is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, ProQuest ABI/Inform, SSRN and RePEc.

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 blind reviewed. AT is listed in Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, ProQuest ABI/Inform, SSRN and RePEc.

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 blind reviewed. RGN is distributed in print, through EBSCOHost, ProQuest ABI/Inform, SSRN and RePEc.

RGN will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, colciencia, etc. The Journal is distributed in print and through EBSCOHost, ProQuest ABI/Inform, SSRN and RePEc.
